

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Identifikace a řízení nákladů ve společnosti Lanex, a. s.

Identification and Cost Management of Lanex, a. s. Company

Student: Bc. Michal Strejc

Vedoucí diplomové práce: Ing. Terezie Bartusková

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michal Strejc**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Identifikace a řízení nákladů ve společnosti Lanex, a. s.**
Identification and Cost Management of Lanex, a. s. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska identifikace a řízení nákladů
 3. Charakteristika společnosti Lanex, a. s.
 4. Identifikace nákladů a možnosti jejich řízení ve vybrané společnosti
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KRÁL, Bohumil et al. *Manažerské účetnictví*. 3. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Terezie Bartusková**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 26. dubna 2012

vlastnoruční podpis autora

Obsah

1. Úvod	6
2. Teoretická východiska identifikace a řízení nákladů	8
2.1. Definice a pojetí nákladů	8
2.2. Vznik nákladů	9
2.3. Řízení nákladů.....	10
2.4. Jak snížit náklady podniku.....	12
2.5. Na které náklady se zaměřit	13
2.5.1. Materiálové náklady	14
2.5.2. Osobní náklady	14
2.5.3. Odpisy	15
2.5.4. Externí služby a ostatní náklady	16
2.6. Klasifikace nákladů	16
2.6.1. Třídění nákladů podle výkazu zisku a ztráty	16
2.6.2. Druhové třídění nákladů	16
2.6.3. Účelové třídění nákladů.....	17
2.6.4. Členění nákladů podle závislosti na objemu produkce	18
2.7. Nákladové funkce.....	21
2.8. Metody stanovení nákladových funkcí.....	23
2.8.1. Klasifikační analýza	23
2.8.2. Metoda dvou období.....	24
2.8.3. Grafická metoda.....	24
2.8.4. Metoda regresní a korelační analýzy	25
2.9. Horizontální a vertikální analýza	26
2.9.1. Horizontální analýza.....	26
2.9.2. Vertikální analýza	27
2.10. Modelování nákladů.....	27
2.10.1. Analýza bodu zvratu (Cost-Volume-Profit Analysis)	27
2.10.2. Provozní páka.....	30
3. Charakteristika společnosti Lanex, a. s.	31
3.1. Základní informace.....	31
3.2. Akcionář	31

3.3.	Předmět podnikání.....	31
3.4.	Historie společnosti	32
3.5.	Manažerská výsledovka.....	33
3.6.	Popis profit center divize SPJ 2	34
3.6.1.	Správa	34
3.6.2.	Chemické linky	34
3.6.3.	Provazárna	34
3.6.4.	Pletárna	35
4.	Identifikace nákladů a možnosti jejich řízení ve vybrané společnosti	36
4.1.	Identifikace nákladů	36
4.1.1.	Variabilní náklady	37
4.1.2.	Fixní náklady	37
4.1.3.	Ostatní náklady	38
4.2.	Stanovení nákladových funkcí	39
4.2.1.	Nákladové funkce divize SPJ 2.....	40
4.2.2.	Nákladové funkce profit centra Správa	41
4.2.3.	Nákladové funkce profit centra Chemické linky	41
4.2.4.	Nákladové funkce profit centra Provazárna	42
4.2.5.	Nákladové funkce profit centra Pletárna	43
4.3.	Horizontální a vertikální analýza	44
4.3.1.	Vertikální analýza divize SPJ 2	44
4.3.2.	Horizontální analýza divize SPJ 2.....	46
4.3.3.	Vertikální analýza profit centra SPJ 2 Správa	48
4.3.4.	Horizontální analýza profit centra SPJ 2 Správa	50
4.3.5.	Vertikální analýza profit centra SPJ 2 Chemické linky.....	52
4.3.6.	Horizontální analýza profit centra SPJ 2 Chemické linky.....	54
4.3.7.	Vertikální analýza profit centra SPJ 2 Provazárna.....	56
4.3.8.	Horizontální analýza profit centra SPJ 2 Provazárna.....	58
4.3.9.	Vertikální analýza profit centra SPJ 2 Pletárna	60
4.3.10.	Horizontální analýza profit centra SPJ 2 Pletárna.....	62
4.4.	Srovnání profit center	64
4.5.	Analýza bodu zvratu Provazárny a Pletárny.....	67
4.5.1.	Analýza bodu zvratu profit centra Provazárna.....	68

4.5.2.	Analýza bodu zvratu profit centra Pletárna	69
4.6.	Analýza sortimentu Provazárny a Pletárny.....	69
4.6.1.	Strategické sortimentní skupiny – Provazárna.....	70
4.6.2.	Strategické sortimentní skupiny – Pletárna	72
5.	Návrhy a doporučení	75
6.	Závěr.....	78
	Seznam použité literatury	79
	Seznam zkratek	80

1. Úvod

Všechny podnikatelské subjekty se snaží uspět na trhu nejlépe, jak mohou. Svádí konkurenční boj, snaží se odhalovat své silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Hlavním cílem podnikání podnikatelského subjektu je dosažení zisku. V dnešní době se však ve spojitosti s cílem podnikání velmi často hovoří o maximalizaci tržní hodnoty podniku.

Jak je obecně známo, hospodářský výsledek je rozdílem výnosů a na ně účelně vynaložených prostředků, tedy nákladů. Lepšího hospodářského výsledku lze tedy dosáhnout zvýšením výnosů nebo snížením nákladů. Zvyšování výnosů nemusí být vždy jednoduché, zvláště v odvětví se silnou konkurencí. Proto je důležité zaměřit se na řízení nákladů. Snížením, optimalizací a správným využitím nákladů může podnik dosáhnout lepších výsledků než snahami o zvyšování tržeb.

Téma této diplomové práce má název Identifikace a řízení nákladů ve společnosti Lanex, a. s. Z názvu vyplývá, že předmětem práce budou náklady společnosti Lanex, a. s., respektive její největší divize SPJ 2 – Lana a vlákna.

Cílem této diplomové práce je identifikovat a analyzovat náklady, které vznikají divizi SPJ 2 a jí podřízeným profit centrům. Dále je cílem zhodnotit vývoj nákladů a jeho důvody, porovnat jednotlivá profit centra a vyhodnotit, která se nejvíce podílí na nákladech, výnosech a zisku celé divize a u vybraných profit center rozebrat, jak jednotlivé sortimentní skupiny přispívají na úhradu fixních nákladů a zisk.

Nejdříve budou zpracována teoretická východiska této problematiky. Následně bude představena společnost Lanex, a. s. Další částí bude část praktická, ve které budou aplikovány poznatky shrnuté v části teoretické. V praktické části bude provedena identifikace nákladů, stanovení nákladových funkcí, horizontální a vertikální analýzy, analýza bodu zvratu a analýza sortimentu vybraných profit center. Pro tyto analýzy budou využity manažerské výsledovky divize SPJ 2 a jednotlivých profit center za roky 2009 - 2011. Dále bude použit výkaz o strategických sortimentních skupinách.

Na základě provedených analýz budou rozebrány případné problémy a taktéž bude poukázáno na silné stránky podniku. Od zjištěných skutečností se budou odvíjet návrhy a doporučení.

Metodicky bude práce zpracována následujícím způsobem. Nejprve budou vymezena teoretická východiska identifikace a řízení nákladů, která byla načerpána studiem české i zahraniční literatury. Tyto teoretické poznatky budou následně aplikovány v části praktické. Data pro část praktickou byla získána z manažerských výsledovek a na základě rozhovorů

s ředitelem controllingu společnosti Lanex, a. s. Získaná data byla také doplněna informacemi z internetových stránek společnosti. Budou stanoveny nákladové funkce, provedeny horizontální a vertikální analýzy, analýzy bodu zvratu a také budou analyzovány strategické sortimentní skupiny vybraných profit center.

2. Teoretická východiska identifikace a řízení nákladů

Cílem této kapitoly je vymezit teoretická východiska identifikace a řízení nákladů, která budou následně aplikována v praktické části práce. Nejdříve budou zodpovězeny základní otázky týkající se nákladů. Konkrétně tedy co se pod pojmem náklady skrývá a jak je tento pojem chápán ve smyslu účetního a manažerského pojetí. Také bude vysvětleno, jak ke vzniku nákladů dochází.

V další části bude pojednáno o zisku, maximalizaci tržní hodnoty společnosti a proč se zaměřit na řízení nákladů. Poté bude popsáno, jak náklady snižovat, na které náklady se zaměřit a proč. O tom, jak a podle čeho se náklady třídí, bude pojednávat kapitola Klasifikace nákladů.

Dále budou vysvětleny a popsány nákladové funkce a metody jejich stanovení. Na konci teoretické části bude pojednáno horizontální a vertikální analýze a modelování nákladů.

2.1. Definice a pojetí nákladů

Nejprve by bylo vhodné náklady definovat a objasnit jejich pojetí. Popesko (2009, str. 15): „Všechna rozhodnutí v lidském životě, zejména ta, která jsou ekonomického charakteru, spočívají ve srovnání přínosů určitého alternativního rozhodnutí a prostředků na něj vynaložených. V ekonomice podniku používáme pro tyto vynaložené prostředky termín náklady. Náklady provázejí téměř veškeré činnosti, které v ekonomickém prostředí probíhají.“

Náklady podniku vyjadřují v peněžních jednotkách to, co jsme obětovali, abychom dosáhli určitých výsledků, určité produkce a následně výnosů. Synek a kolektiv (2011, str. 80): „Ekonomická teorie definuje náklady podniku jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů.“

Používá se dvojí pojetí nákladů - účetní a manažerské. **Účetní pojetí nákladů** se používá ve finančním účetnictví a je určeno především externím uživatelům. Náklady, které nalezneme v účetních výkazech, se nazývají účetní náklady. Účetní náklady tedy jsou spotřebou hodnot v určitém období, která je zachycena ve finančním účetnictví. Tyto náklady jsou však často nevhodné pro manažerské rozhodování, proto vzniklo **manažerské pojetí nákladů**. Od účetního pojetí se liší tím, že vychází ze tří následujících aspektů:

1. Manažerské pojetí nákladů pracuje s ekonomickými náklady. To jsou takové, které zohledňují na rozdíl od účetních i **oportunitní náklady**. Oportunitní náklady (také alternativní náklady nebo náklady obětované příležitosti) jsou ty, které vyjadřují jiný nejlepší užitek z použití výrobních faktorů. Příkladem může být situace, kdy

se člověk rozhodne podnikat. Oportunitními náklady mu pak jsou ušlé mzdy, kterých by dosahoval jako zaměstnanec určitého podniku.

2. Manažerské pojetí nákladů se při rozhodování řídí přírůstkovými náklady. To jsou ty, které jsou ovlivněny určitým rozhodnutím. Ostatní náklady považuje vzhledem k tomuto rozhodnutí za irelevantní.
3. Toto pojetí nákladů také rozlišuje pohled na náklady a jejich vývoj. Z krátkodobého pohledu jsou některé náklady podniku fixní, tedy neměnné (např. počet strojů) a některé variabilní. Variabilní náklady se mění s objemem produkce (např. množství materiálu). Z pohledu dlouhodobého jsou všechny výrobní činitele proměnné a fixní náklady tedy neexistují.

Důležité je také zmínit nutnost odlišení nákladů od výdajů. Staněk (2003, str. 31): „Náklad pro nás bude to, co jsme spotřebovali v daném období pro uskutečnění výnosů (anglicky expense) a výdaj bude skutečné zaplacení hotovostí.“ Vysvětlení může být provedeno na konkrétním příkladě: Pokud podnik nakoupí stroj, tak samotný nákup stroje je peněžním výdajem, nikoli nákladem. Nákladem se stávají až odpisy, kterými je cena stroje do nákladů postupně převáděna. Dále je nutné náklady časově rozlišit. Cílem časového rozlišení nákladů je dodržet zásadu nezávislosti účetních období a do účetnictví zanášet náklady a výnosy, které časově a věcně souvisí s účetním obdobím.

2.2. Vznik nákladů

Proč podnik potřebuje vědět, kdy vzniká náklad? Odpověď je prostá, je známo, že zisk je rozdíl mezi výnosy a náklady. Když podnik ví, kdy vzniká výnos (při prodeji svých výkonů), potřebuje vědět i to, kdy vzniká náklad, aby mohl zisk správně vypočítat.

Když podnik nakoupí určité vstupy pro svou výrobu (např. materiál), hodnota těchto vstupů není pro podnik náklad, ale výdaj. Předpokladem je, že tyto vstupy bude podnik spotřebovávat v průběhu několika dnů a pokud by je hned v den nákupu zaúčtoval do nákladů, bylo by to špatně. V den nákupu by totiž zaúčtoval mnohem větší hodnotu nákladů, než kterou spotřeboval a v dalších dnech by i přes spotřebovávání nákladů neúčtoval už žádné.

Proč nakoupené vstupy okamžitě nebudou nákladem? Pokud podnik zaplatí přijaté vstupy ihned při převzetí, zaplacená hodnota těchto vstupů se stane výdajem. V praxi se běžně stává, že se za přijatý materiál platí o něco později, proto by se tato hodnota stala výdajem až v okamžiku zaplacení příslušné faktury.

Kdy se tedy hodnota nakoupených vstupů stává nákladem? Z výše uvedených definic vyplývá, že nákladem je to, co podnik obětoval pro dosažení svých výnosů. Prostředky, které podnik investoval do nákupu vstupů, se tedy stávají náklady až ve chvíli, kdy jsou spotřebovávány za účelem výroby výrobků či služeb, které se posléze prodají a zapříčiní vznik výnosů.

Podnik vykáže zisk správně pouze tehdy, když ke svým výnosům přiřadí vše, co k jejich dosažení spotřeboval, tedy náklady. Staněk (2003, str. 33): „Můžeme to tedy říct i negativně; pro správné vykázání zisku to, co se nedá přiřadit k výnosům, není náklad, i když jsme to třeba ve výrobě skutečně spotřebovali.“

2.3. Řízení nákladů

„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ Takto definuje podnikání ustanovení §2 zákona č.513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Z této definice vyplývá, že zisk je považován za jednu ze základních ekonomických veličin, ačkoli některé novější definice poukazují na skutečnost, že cílem podnikání je maximalizace tržní hodnoty podniku.

Zisk poskytuje přesnou informaci o tom, kolik peněz podnik vydělal. Otázkou však zůstává, jakou vypovídací hodnotu má toto množství peněz o celkovém hospodaření podniku. Pokud budeme chtít srovnat dvě nebo více firem, pouze výše vykázaného zisku nám neřekne, který podnik hospodaří lépe a který má lepší vyhlídky do budoucna. Při vytváření přesnější představy o hospodaření podniku, je nutné nahlížet na podnik podrobněji a nezkoumat jen výši zisku. Je vhodné se zaměřit na velikost podniku, charakter podniku a jeho kapitál (cizí i vlastní).

Zjistit, jak se podniku daří, není otázkou letmého nahlédnutí do rozvahy. Pro hodnocení hospodaření podniku se používá finanční analýza. Finanční analýza je soubor metod, které odhalí skutečnosti, které na první pohled nejsou zřejmé. Uživatelé finanční analýzy tak napoví mnohem více o hospodaření podniku. Finanční analýza se často sestává z horizontální a vertikální analýzy a analýzy celé řady poměrových ukazatelů.

Příkladem nedostatečné vypovídací schopnosti zisku může být tabulka 2.1, ve které jsou srovnány podniky A a B. Pokud bude brána v potaz pouze absolutní výše zisku, je na první pohled zřejmé, že úspěšnější je podnik B. Pokud však bude zohledněna i hodnota celkových aktiv, lze si spočítat poměrový ukazatel ROA (Rentabilita celkových aktiv).

Výsledek tohoto ukazatele říká, kolik korun zisku podnik vyprodukuje na jednu korunu aktiv (0,1 Kč = 10%). Tento ukazatel říká, že jednoznačně úspěšnější je podnik A, který na 1 000 000 Kč celkových aktiv vyprodukoval 100 000 Kč zisku. Ačkoli podnik B vykázal 250 000 Kč zisku, za tímto ziskem stojí celkový kapitál v hodnotě 5 000 000 Kč. Podnik B tedy disponuje 5× větším kapitálem než podnik A, ale na jednu korunu svých aktiv vytvořil zisku méně (0,05 Kč).

Tab. 2.1 Základní finanční ukazatele podniku A a B

	Podnik A	Podnik B
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	100 000 Kč	250 000 Kč
Celkový kapitál (aktiva)	1 000 000 Kč	5 000 000 Kč
ROA (EBIT/aktiva)	10 %	5 %
Tržby	2 000 000 Kč	2 500 000 Kč
ROS (EBIT/tržby)	5 %	10 %
Tržby / Celkový kapitál	200 %	50 %
Náklady	1 900 000 Kč	2 250 000 Kč

Zdroj: Popesko (2009, str. 16)

Důvodem, proč moderní definice upřednostňují jako definici cíle podnikání spíše maximalizaci hodnoty firmy před ziskem, je skutečnost, že výše zisku neříká nic o budoucnosti firmy.

Podnik by se neměl spokojit s výší zisku a objemem produkce a nesnažit se o další růst. Management by měl podnik neustále hnát kupředu, hledat nové příležitosti a snažit se o rozvoj podnikatelských aktivit a získání konkurenčních výhod. Již z rovnice pro výpočet zisku ($\text{Zisk} = \text{Výnosy} - \text{Náklady}$) je patrné, že růst zisku může být dosažen dvěma způsoby – růstem výnosů nebo poklesem nákladů.

Pokud podnik zvýší své tržby za nezměněných nákladů, je jasné, že dosáhne vyššího zisku. Otázkou je, zda se mu to podaří. Tržby (TR – Total Revenue) jsou ovlivněny cenou za jeden prodaný výrobek nebo službu (P) a množstvím prodaných výrobků nebo služeb (Q). Pro výpočet tržeb tedy platí tento vztah: $\text{TR} = P \times Q$. Pokud podnik zamýšlí zvýšit cenu nebo objem výroby, je nucen řešit několik otázek. Bude za zvýšenou cenu poptáváno dostatečné množství? Je možné takový objem produkce prodat? Je možné navýšit objem výroby bez dodatečných investic? Tyto otázky jsou zcela zásadní a napovídají, že zvýšit tržby není vůbec

jednoduchý úkol. Zvýšení objemu prodeje bude muset být s největší pravděpodobností podpořeno reklamní kampaní. Dále je možné, že bude nutné zvýšit výrobní kapacity, zajistit nové dodavatele apod. To jsou všechno nemalé náklady, díky kterým se požadovaný efekt stává složitěji dosažitelným.

Je samozřejmě nutné zvyšovat objem výroby a snažit se o expanzi, ale to se týká především podniků, které jsou na trhu nové. Pokud je podnik v situaci, kdy podniká v daném odvětví již delší dobu a svádí boj s konkurencí, možnost zvyšování objemu prodeje se stává téměř nemožnou. Tuto skutečnost může navíc podpořit i hospodářská krize. Z těchto důvodů se často mnohem lepší variantou jeví snižování nákladů. Snižování nákladů je v odvětví, které neroste, jedinou možností jak dosáhnout navýšení absolutní i relativní hodnoty zisku. Pouze snížení nákladů na jednotku produkce pro podnik znamená dosažení správných výsledků bez dalších ohrožení. Pokud podnik dokáže vyrábět stejný objem produkce s nižšími náklady, může například snížit cenu svých výrobků, což se v konečném důsledku projeví zvýšeným poptávaným množstvím. V důsledku zvýšení zisku si může dovolit financovat investice do budoucího rozvoje apod.

Snižování a optimalizace nákladů v dnešní době představuje klíčovou cestu ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Vyrábět s nižšími náklady než konkurence je nespornou konkurenční výhodou a dává podniku široké možnosti.

2.4. Jak snížit náklady podniku

Snižování nákladů je problematika, ke které by podnik měl přistupovat rozvážně. Není totiž pravidlem, že snížení nákladů vždy přinese požadovaný efekt v podobě zvýšení ekonomické účinnosti vynaložených nákladů. Snižování nákladů by v konečném důsledku mohlo znamenat snížení kvality produktu. To s sebou pochopitelně nese i odrazení zákazníků, akcionářů a jiných osob.

Díky snížení nákladů si podnik může dovolit snížit cenu a pokusit se tak prodat více svých výrobků s cílem dosáhnout vyšších tržeb. Jsou však známé případy, ve kterých snížení ceny nevyvolalo růst poptávaného množství, ale naopak pokles. Tato skutečnost sice platí jen pro určité produkty, ale ukazuje nám, že snížení ceny vždy nemusí korespondovat s nárůstem prodaných výrobků a služeb. Tudíž není vhodné při poklesu nákladů vždy snižovat cenu. Tento efekt ekonomie popisuje jako efekt snobské spotřeby. Je založen na tom, že čím více spotřebitelů má určitý statek, tím méně jej ostatní chtějí. Tento efekt se týká např. oblečení, módních doplňků, automobilů apod.

Náklady podniku by měly být vždy účelově vázány na podnikové výkony. To znamená, že když podnik vynaloží určité náklady, měly by souviset s prodaným výkonem. Pokud některé náklady účelově nesouvisí s výkony, je možné je považovat za plýtvání, nikoli za náklady, protože tyto prostředky nebyly vynaloženy za účelem dosažení výkonů.

Pokud podnik nějakým způsobem změni výši svých nákladů, tato změna by se měla projevit i na výkonech podniku. Tedy na výrobcích a na hodnotě vnímané zákazníkem. Pokud tedy podnik provede redukci nákladů, měla by se redukce projevit i u výkonů. Zde vyvstává otázka, zde je vůbec možné a jak snížit náklady, aby nepoklesl výkon společnosti. Klíčem k úspěchu zřejmě nebude omezování jednotlivých nákladů, např. telefonní hovory, náklady na reprezentaci, cestovné, propouštění jednotlivých pracovníků apod. Vhodnějším způsobem je pokusit se o zvýšení hodnoty výstupů se stávajícími náklady. Tím podnik docílí efektivnějšího vynakládání nákladů.

Pokud podnik začne redukovat náklady bez znalosti jejich vazeb na výkony, je velmi pravděpodobné, že výkony budou poznamenány ztrátou kvality apod. Popesko (2009, str. 21): „Lepší organizací prováděných aktivit a činností můžeme dosáhnout nákladové optimalizace a zvýšit efekt z vynaložených nákladů.“

2.5. Na které náklady se zaměřit

Efektivní vynaložení nákladů je podstatné pro každý podnik, nezávisle na jeho velikosti a odvětví, ve kterém podniká. Důležité je však vědět, na které náklady se zaměřit. Často se stává, že za cílem snížení nákladů podniky propustí určité množství zaměstnanců a uzavrou některou pobočku. Je zřejmé, že tímto způsobem dojde ke snížení nákladů. Problémem však je, že touto skutečností dojde i ke snížení objemu výkonů a v souvislosti s tím i tržeb. Omezování výkonů by mělo být vždy reakcí na snížení zájmu ze strany spotřebitelů, s řízením nákladů to nemá moc společného.

Dále by měl podnik brát v úvahu vliv snížení objemu produkce na fixní náklady, ty se totiž s objemem produkce nemění. Může tedy dojít k situaci, že v případě vysokého podílu fixních nákladů bude mít snížení objemu produkce negativní vliv na ziskovost podniku.

Vedení podniku by si také mělo uvědomit, že každý výrobek nebo služba přispívá jiným podílem na tvorbu zisku. Mezi výkony podniku se mohou vyskytovat takové, které jsou vysoce rentabilní, ale také ty, jejichž ziskovost je velmi malá, někdy až ztrátová. V případě, že se podnik rozhodne ukončit produkci některých výkonů, měl by tak učinit u výkonů s nejnižší rentabilitou.

2.5.1. Materiálové náklady

Materiálové náklady jsou jednou z nejvýznamnějších položek nákladů hlavně u průmyslových firem. Tato skutečnost se stala důvodem pro snahu mnoha firem o úsporu těchto nákladů. Ve 20. století se začaly objevovat tendence k nalezení levnějších alternativ k tradičně používaným materiálům. To bylo důvodem k rozvoji plastikářského průmyslu. Další možností je vyrábět výrobky s jednodušší konstrukcí, která vyžaduje méně materiálu. Důležitý je i aspekt vnímané hodnoty zákazníka, pro kterého je změna konstrukčního provedení výrobku i změnou hodnoty výrobku.

Existuje celá řada odvětví, pro které jsou změny konstrukce výrobků nebo změny materiálu velmi složité až téměř nemožné. Může se jednat např. o podnik, který vyrábí plastové komponenty pro automobilový průmysl. Takový podnik nemá možnost ovlivnit konstrukci výrobku nebo použitý materiál. Pokud chce takový podnik snížit své materiálové náklady, má dvě možnosti. Může nakoupit materiál za nižší cenu nebo snížit plýtvání tímto materiálem.

Nalézt dodavatele, který dodá materiál za výrazně nižší cenu než ostatní, může být velmi složité. Jako řešení se nabízí množstevní slevy, ty je ale schopný využít jen velký podnik, který odebírá materiál ve velkém množství. Je považováno za neefektivní, když podnik buduje svou konkurenční výhodu na nízkých cenách materiálu, protože tuto výhodu mohou ostatní podniky napodobit.

Druhou možností podniku je zaměřit se na eliminaci plýtvání. Smyslem je vyprodukovat stejný objem výroby při nižší spotřebě konkrétního materiálu. Otázkou je, jak podnik zjistí, že s materiálem plýtvá. A pokud plýtvá, tak musí odhalit, zda je to špatným přístupem zaměstnanců nebo systémovou chybou. Zjistit tyto skutečnosti není jednoduchý úkol a je zapotřebí přesně znát účelovost vynaložených nákladů.

2.5.2. Osobní náklady

Další významnou skupinou jsou osobní náklady, to jsou náklady vynaložené na pracovní sílu. Dělí se na přímé a nepřímé osobní náklady. Přímé osobní náklady jsou náklady na mzdy pracovníků, kteří se přímo podílejí na výrobě. Nepřímé osobní náklady jsou mzdy administrativních a technicko-hospodářských pracovníků. Tito se přímo na výrobě nepodílejí, ale zabezpečují chod podniku jako celku. Vzhledem k tomu, že průměrná hrubá měsíční mzda v ČR neustále roste, bude zřejmě složitým úkolem redukovat mzdové náklady.

U přímých osobních nákladů (jednicové mzdové náklady) má podnik dvě možnosti. Buď sníží mzdy pracovníkům, nebo dosáhne lepšího využití práce. Snižování mezd při jinak nezměněných podmínkách pracovního poměru je v dnešní době téměř nemožné.

Lepší cestou tedy bude zaměřit se na efektivnější využití práce. Zde má podnik několik možností. Může se snažit omezit plýtvání s prací, vylepšit organizaci pracoviště a spolupráci pracovníků apod. Těmito možnostmi lze dosáhnout zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Další možností je automatizace výroby. Pokud podnik nahradí některé pracovníky stroji, je jisté, že dojde k poklesu mzdových nákladů. Na druhé straně je tento pokles vykopen zvýšením odpisů této investice, která často bývá velmi nákladná.

U nepřímých osobních nákladů má podnik také dvě možnosti. Může se pokusit o lepší využití těchto nákladů, nebo optimalizovat prováděné režijní činnosti. Tyto náklady mají v podstatě fixní charakter, proto lepšího využití těchto nákladů podnik dosáhne, pokud zvýší objem výroby. Principem je využít co nejlépe administrativní a režijní pracovníky.

Optimalizace těchto nákladů podnik dosáhne jen analýzou vztahů mezi těmito náklady a podnikovými výkony. Takto podnik zjistí, zda mají všechny činnosti pracovníků vztah k výkonům a nejsou zbytečné.

2.5.3. Odpisy

Také odpisy jsou významnou skupinou nákladů. Odpisy představují snížení hodnoty dlouhodobého majetku v důsledku jeho opotřebení. Pokud chce podnik redukovat tyto náklady, má na výběr opět dvě možnosti. Může dosáhnout snížení odpisů využíváním levnějších zařízení nebo může dosáhnout efektivnějšího využití svých zařízení.

Výše odpisů je mimo způsob odpisování závislá na ceně pořízeného majetku. Pokud si tedy podnik pořídí majetek s nižší cenou, budou nižší i jeho odpisy. Tato možnost v sobě však skrývá některá úskalí, protože např. stroj s nižší cenou bude zpravidla méně výkonný, méně kvalitní apod.

Lepší cestou je opět efektivnější využití daných zařízení. Pokud si podnik přepočítá výši odpisu na jednu vyprodukovanou jednotku výkonu (1 ks), bude zřejmé, že čím více vyrobí, tím menší bude odpis na jednotku výkonu. Důležité tedy je, jak podnik využívá svou výrobní kapacitu.

2.5.4. Externí služby a ostatní náklady

V této skupině nalezneme zejména náklady, které se nevztahují přímo k podnikovým výkonům, ale jsou spíše zaměřeny na chod podniku jako celku. Je zde obtížné podat nějaké doporučení, jak docílit optimalizace těchto nákladů. Mezi těmito náklady se jistě mohou skrývat položky, které nemají potřebný efekt a jsou tedy vynakládány špatně. Identifikace takových nákladů je složitá nikoli však nemožná. Opět je nutné zabývat se vazbami mezi náklady a výkony, tedy k čemu byly náklady vynaloženy. Bez znalosti těchto vazeb by podnik mohl znehodnotit své výkony.

2.6. Klasifikace nákladů

Management podniku se snaží náklady určitými způsoby usměrňovat a řídit. To vyžaduje, aby náklady byly tříděny. Rozlišuje se třídění nákladů podle výkazu zisku a ztráty, druhové třídění nákladů, účelové třídění nákladů a členění nákladů podle závislosti na objemu produkce.

2.6.1. Třídění nákladů podle výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty (nazývaný také výsledovka) podává přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku podniku. V tomto výkazu třídíme náklady a výnosy na provozní, finanční a mimořádné. Rozdílem provozních výnosů a nákladů získáme provozní výsledek hospodaření, rozdílem finančních výnosů a nákladů finanční výsledek hospodaření a rozdílem mimořádných výnosů a nákladů získáme mimořádný výsledek hospodaření.

Provozní náklady jsou vynakládány na získávání provozních výnosů. Dále je dělíme na **běžné provozní náklady**, ke kterým patří spotřeba materiálu a energie a osobní náklady. Další dvě položky provozních nákladů jsou **odpisy a ostatní provozní náklady**.

Mezi **finančními náklady** nalezneme náklady, které se týkají finančních operací (uhrazené úroky, jiné finanční náklady).

Mimořádné náklady jsou tvořeny např. dary, mimořádnými odměnami apod. Jejich povaha je vzhledem k běžné činnosti podniku neobvyklá, vznikají při mimořádných událostech.

2.6.2. Druhové třídění nákladů

Toto třídění nákladů se soustřeďuje na roztrídění nákladů do skupin podle toho, se kterým výrobním faktorem jsou náklady spojeny. Druhové třídění nákladů se používá pro

finanční účetnictví, finanční analýzy (např. výpočty nákladovostí dílčích položek apod.). Synek a kolektiv (2011, str. 81): „Základními nákladovými druhy jsou:

- **spotřeba** surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek,
- **odpisy** budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku,
- **mzdové a ostatní osobní náklady** (mzdy, platy, provize, sociální a zdravotní pojištění),
- **finanční náklady** (pojistné, placené úroky, poplatky aj.),
- **náklady na externí služby** (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné).“

2.6.3. Účelové třídění nákladů

Podle účelového třídění nákladů třídíme náklady

- a) **Podle místa vzniku a odpovědnosti** (podle vnitropodnikových útvarů)
- b) **Podle výkonů** (kalkulační třídění nákladů)

Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

Toto třídění nám ukazuje, kde náklady vznikly a kdo za ně odpovídá. Náklady se zde třídí dle vnitropodnikových středisek. Náklady se člení na **náklady výrobní činnosti** a **náklady nevýrobní činnosti**. Náklady výrobní činnosti se dále dělí na náklady hlavní, pomocné, vedlejší a náklady přidružené výroby. Náklady nevýrobní činnosti obsahují náklady na odbyt, správu, zásobování atd.

Ve výrobě se náklady často člení na **náklady na obsluhu a řízení** a **technologické náklady**. Náklady na obsluhu a řízení jsou řízeny limity a normativy, souhrn těchto nákladů je řízen rozpočtem.

Náklady technologické jsou řízeny technickohospodářskými normami. Technologické náklady, které souvisí s výkonem, se nazývají jednicové náklady. Naopak ostatní technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení, které souvisí s výrobou jako celkem, se nazývají režijní náklady.

Třídění nákladů podle výkonů – kalkulační členění

Toto členění nám odpovídá na otázku, na které výrobky případně služby byly náklady vynaloženy. Kalkulační členění je pro podnik velmi důležité, protože na jeho základě podnik může spočítat rentabilitu jednotlivých výrobků nebo služeb. Toto členění dává podniku možnost efektivněji řídit výrobkovou strukturu, protože každý konkrétní výrobek se na tvorbě

zisku podílí jinak. Toto členění je důležité pro mnoho manažerských rozhodnutí (např. pomůže rozhodnout, zda výrobek koupit nebo vyrobit).

Konkrétní výkon měřený v určitých jednotkách (ks, kg apod.) se nazývá **kalkulační jednice**. Podle kalkulační jednice dělíme náklady do dvou skupin – přímé a nepřímé náklady. Přímé náklady přímo souvisí s určitým druhem výkonu. Patří sem jednicové náklady a některé režijní (ty, které přímo souvisí s určitým výrobkem nebo službou).

Nepřímé náklady souvisí s více druhy výkonů a také s výrobou jako celkovým procesem. Patří sem režijní náklady, které přímo nesouvisí s určitým výrobkem nebo službou, ale spíše zabezpečují celkový proces výroby.

2.6.4. Členění nákladů podle závislosti na objemu produkce

Král (2010, str. 78): „Členění nákladů podle jejich závislosti na objemu finálních, ale i dílčích výkonů se začalo systematicky využívat ve dvacátých letech 20. století; jeho aplikace se často považuje za „přerod“ klasicky orientovaného nákladového účetnictví v účetnictví manažerské.“ Podle závislosti na objemu produkce se náklady dělí do dvou skupin – **náklady fixní** a **náklady variabilní**. Toto dělení má však význam pouze v krátkém období, protože v dlouhém období se i fixní náklady mění. Dříve, než budou definovány obě skupiny, by bylo vhodné zaměřit se na náklady celkové, průměrné a mezní.

Celkové náklady (TC – Total Costs)

Jsou souhrnem všech nákladů vynaložených na celkový objem produkce. Jejich výši dostaneme následujícím součtem:

$$TC = FC + VC \quad (2.1)$$

Přičemž FC jsou fixní náklady (Fixed Costs) a VC variabilní náklady (Variable Costs).

Průměrné náklady (AC – Average Costs)

Průměrné náklady jsou náklady na jednotku produkce, proto se jim také říká jednotkové náklady. Jejich výši můžeme spočítat následujícími způsoby:

$$AC = \frac{TC}{Q} = \frac{FC}{Q} + \frac{VC}{Q} = AFC + AVC \quad (2.2)$$

Q je objem produkce, AFC jsou průměrné fixní náklady (Average Fixed Costs) a AVC jsou průměrné variabilní náklady (Average Variable Costs).

Mezní náklady (MC – Marginal Costs)

Mezní (také marginální) jsou náklady vzniklé zvýšením produkce o jednu jednotku. Vypočítáme je jako podíl změny celkových nákladů a změny množství o jednotku:

$$MC = \frac{\Delta TC}{\Delta Q} \quad (2.3)$$

Variabilní náklady (VC – Variable Costs)

Drury (1992, str. 31): „Variabilní náklady se mění přímo úměrně s objemem produkce, to znamená, že zdvojnásobení objemu produkce zdvojnásobí celkové variabilní náklady.“ Jsou to náklady, které se mění s objemem výroby. Jejich celková výše je tedy na objemu výroby závislá. Patří sem např. náklady na materiál, suroviny, mzdy spjaté s výrobou apod. Pokud se tyto náklady vyvíjí stejně rychle jako objem výroby, jedná se o **proporcionální** náklady. V případě, že rostou rychleji než objem výroby, jedná se o náklady **nadproporcionální** (progresivní). V opačném případě, tedy pokud rostou pomaleji než objem výroby, jedná se o **podproporcionální** (degresivní) náklady. Pokud se variabilní náklady podniku vyvíjí progresivně, je nutné tomu věnovat náležitou pozornost a snažit se tento progresivní vývoj změnit.

Fixní náklady (FC – Fixed Costs)

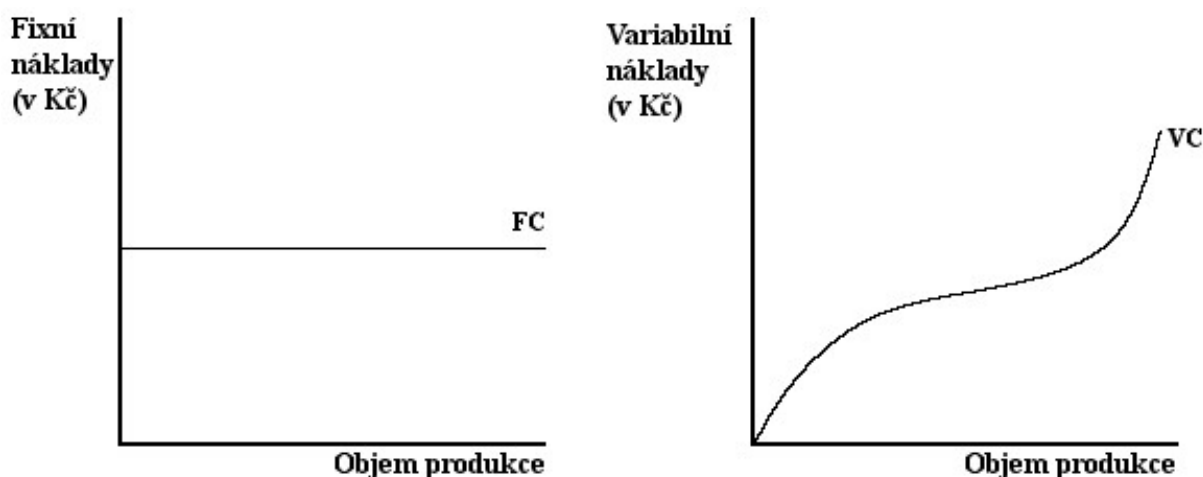
Chadwick (1993, str. 4): „Fixní náklady jsou ty, které zůstávají neměnné bez ohledu na objem produkce (úroky, nájemné) do určitého rozsahu nebo období.“ Tyto náklady se naopak s objemem výroby nemění. Jejich výše je na objemu produkce nezávislá. Fixní náklady vznikají nejčastěji z důvodu technického a organizačního zabezpečení výrobního procesu. Jejich neměnnost v závislosti na výši produkce však neznamená, že se tyto náklady nemění vůbec. Charakteristický je pro tyto náklady fakt, že se nejčastěji mění skokem. K jejich změnám dochází např. při významné změně výrobního programu, při změně výrobních kapacit apod. Fixní náklady zahrnují např. odpisy, mzdy managementu, nájem budov a zařízení, osvětlení, vytápění, pojištění, úroky z půjček apod.

Pro fixní náklady je charakteristické také to, že vznikají i v okamžiku, kdy se nic nevyrábí. I když podnik přestane vyrábět, stále může mít pronajatý stroj, za jehož pronájem musí platit. Pokud zvýšíme objem produkce, fixní náklady svou výši nezmění, ale průměrné fixní náklady ano, protože jsou k objemu produkce vztaženy. Tento jev se nazývá **degrese nákladů**.

S fixními náklady souvisí tři jevy:

- a) relativní úspora fixních nákladů
- b) nevyužité fixní náklady
- c) remanence nákladů

Obr. 2.1: Vývoj fixních a variabilních nákladů v závislosti na objemu produkce



Zdroj: Vlastní zpracování

Relativní úspora fixních nákladů

K této úspoře dochází při zvyšování rozsahu výroby, za předpokladu, že se fixní náklady nemění. Můžeme ji vypočítat následovně:

$$U = FC \times (k - 1) \quad (2.4)$$

U je zde relativní úspora fixních nákladů a k je koeficient růstu objemu výroby (Q_1/Q_2).

Nevyužité fixní náklady

Ačkoli fixní náklady nejsou dělitelné, protože jsou vynaloženy k zabezpečení chodu výrobního procesu jako celku, z teoretického hlediska může být část fixních nákladů nevyužitá. Konkrétně ta část, která odpovídá nevyužití výrobní kapacity, protože nevyužitím celkové výrobní kapacity dochází k nevyužití fixních nákladů. Pro podnik je tedy důležité vytvářet takové výrobní kapacity, které budou dostatečně využity. Velikost nevyužitých fixních nákladů lze spočítat:

$$FC_N = FC \times (1 - Q_s / Q_p) \quad (2.5)$$

FC_N je výše nevyužitých fixních nákladů, Q_s je skutečný objem výroby a Q_p je kapacita.

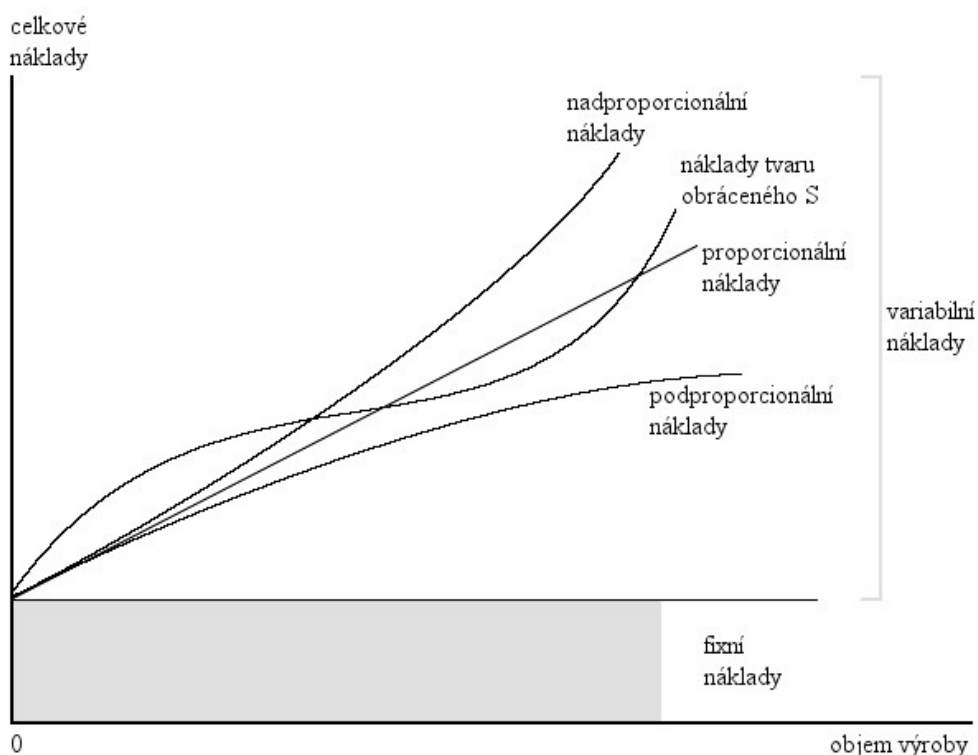
Remanence nákladů

Se zvyšováním výrobní kapacity fixní náklady rostou. Avšak při snižování výrobní kapacity fixní náklady většinou neklesají, ale zůstávají ve stejné výši. V případě, že fixní náklady klesnou, tak ne hned, ale opožděně. Příčinou tohoto jevu je skutečnost, že podnik obvykle musí i nadále platit úroky, nájem apod. Proto musí podnik s nákladovou remanencí počítat např. při vyřazování neefektivních výrobků.

2.7. Nákladové funkce

Matematický vztah mezi objemem výroby a náklady lze vyjádřit nákladovou funkcí. Jak je napsáno v kapitole 2.6.4, náklady se mohou vyvíjet proporcionálně, nadproporcionálně (progresivně) a podproporcionálně (degresivně). Kombinací těchto funkcí vzniká funkce tvaru obráceného písmene S. Vývoj těchto uvedených nákladů lze vidět na obrázku 2.2.

Obr. 2.2: Průběh celkových nákladů



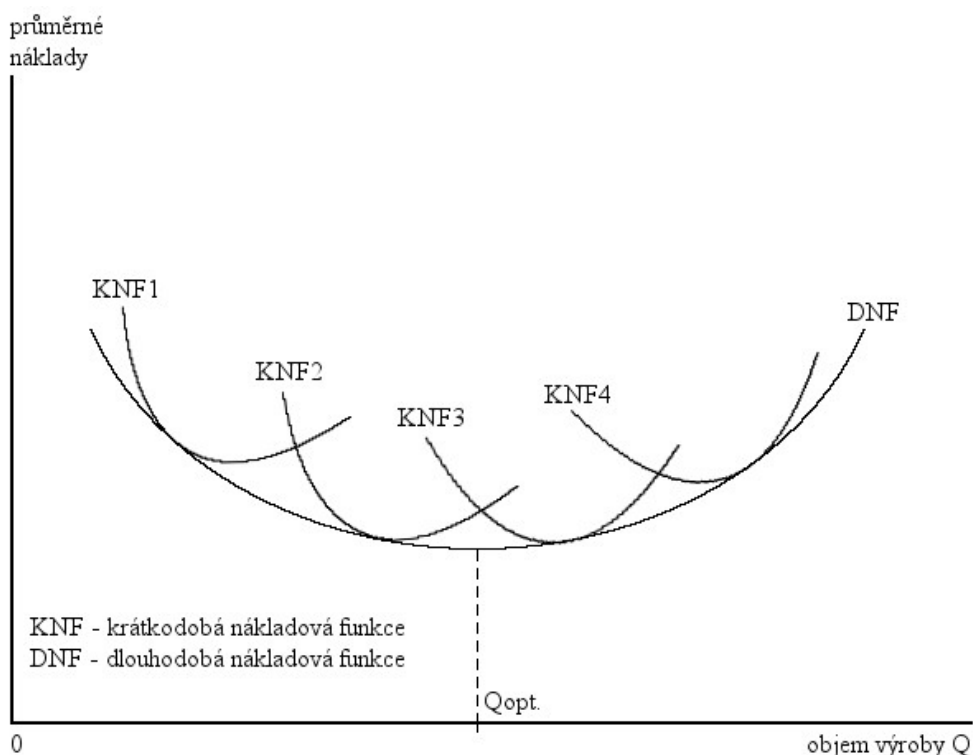
Zdroj: Synek a kolektiv (2011, str. 91)

Průběh nákladů v krátkém období charakterizují **krátkodobé nákladové funkce**. Krátké období je období, ve kterém je možné měnit jen určité výrobní činitele, např. množství spotřebovaných surovin. Ostatní výrobní činitele měnit nelze, mezi ty patří hlavně stroje,

budovy apod. Objem výroby je tedy omezen výrobní kapacitou, která se odvíjí od fixních výrobních činitelů. Fixní náklady jsou vyvolány fixními výrobními činiteli a variabilní náklady jsou vyvolány proměnnými výrobními činiteli.

V dlouhém období charakterizují průběh nákladů **dlouhodobé nákladové funkce**. Dlouhé období je takové, ve kterém lze měnit všechny výrobní činitele. V dlouhém období tedy nejsou žádné fixní náklady a tak se pracuje pouze s náklady průměrnými, celkovými a mezními. Dlouhodobá nákladová funkce je tvořena částmi krátkodobých funkcí, které vyjadřují vždy průběh nákladů pro určitý objem výroby. Dlouhodobá nákladová křivka z počátku klesá díky zvětšování objemu výroby, nákupu ve velkém atd. V nejnižším bodě této křivky jsou nejnižší průměrné náklady a tedy nejvyšší efektivnost výroby. Od tohoto bodu dlouhodobá nákladová křivka roste v důsledku obtížné koordinace zařízení, nadměrného počtu pracovníků apod.

Obr. 2.3: Dlouhodobá nákladová funkce tvaru U



Zdroj: Synek a kolektiv (2007, str. 92)

2.8. Metody stanovení nákladových funkcí

Pokud podnik zná své fixní a variabilní náklady, má možnost sestavit si nákladovou funkci, která bude zachycovat vztah mezi objemem výroby (výstupem, outputem) a náklady podniku (vstupy, inputy).

Ke stanovení nákladových funkcí se využívá následujících matematických funkcí:

- proporcionální náklady se vyjadřují lineární funkcí $y = a + bx$, (2.6)

- nadproporciální náklady se vyjadřují kvadratickou funkcí $y = a + bx + cx^2$, (2.7)

- podproporciální náklady se vyjadřují kvadratickou funkcí $y = a + bx - cx^2$, (2.8)

Přičemž y jsou celkové náklady (TC), x je objem produkce (Q), a je odhad fixních nákladů (FN), b a c jsou mezní náklady (variabilní náklady na jednotku produkce).

Popesko (2009, str. 45): „Při různorodé produkci musíme pro vyjádření závislosti nákladů na objemu výroby použít tzv. globální nákladovou funkci, u které variabilní náklady nejsou vyjádřeny ve své peněžní hodnotě, ale jako tzv. **poměrový (haléřový) ukazatel variabilních nákladů (h)**, který vyjadřuje podíl variabilních nákladů na celkové produkci (tržbách).“

$$h = \frac{VC}{Q} \quad (2.9)$$

Obecný tvar globální nákladové funkce je tedy:

$$TC = FC + h \times Q, \quad (2.10)$$

přičemž za Q se dosazují tržby.

K odhadování jednotlivých parametrů nákladových funkcí slouží následující metody:

- klasifikační analýza
- metoda dvou období
- bodový diagram
- regresní a korelační analýza

2.8.1. Klasifikační analýza

Tato metoda je založena na roztrídění nákladů na fixní a variabilní podle toho, zda se mění se změnou objemu produkce. Jednicové náklady se zpravidla řadí do variabilních nákladů a režijní náklady do nákladů fixních. Fixní a variabilní náklady pro nákladovou

funkci pro měsíční období se tedy stanoví tak, že celkové fixní náklady se vydělí 12 a celkové variabilní náklady se vydělí objemem produkce. Výsledek bude ve tvaru:

$$TC = FC + vc \times Q,$$

přičemž vc jsou jednicové variabilní náklady.

2.8.2. Metoda dvou období

Tato metoda se používá především k orientačnímu odhadu vývoje nákladů. Jak vyplývá z názvu metody, odhad nákladové funkce je založen na výběru dvou období. Vybere se jedno období s nejmenším objemem výroby a jedno období s největším objemem výroby. Důležité je, aby tato období nebyla nijak mimořádná a nevybočovala z běžného vývoje. Chybné by bylo vybrat např. období, ve kterém došlo k závažné poruše stroje, která zapříčinila snížení objemu produkce. Pokud bude období s největším objemem výroby označeno indexem 1 a období s nejmenším objemem výroby indexem 2, vzniknou dvě rovnice o dvou neznámých:

$$N1 = a + b \times Q1$$

$$N2 = a + b \times Q2$$

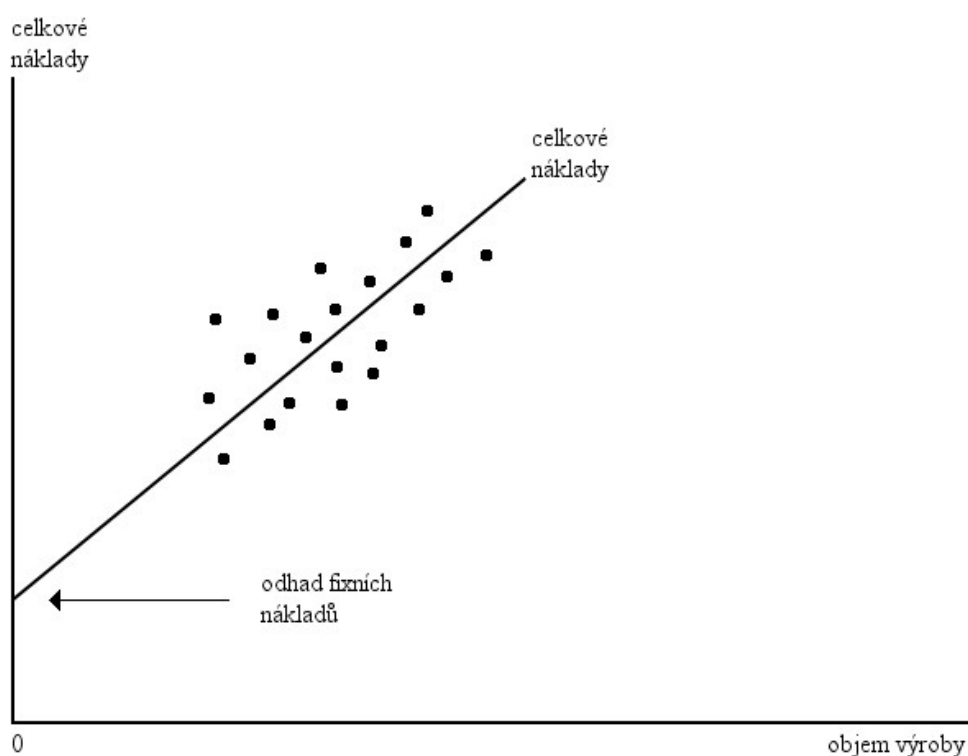
Po odečtení druhé rovnice od první lze vypočítat neznámou b , které pak lze dosadit do jedné z těchto rovnic a dopočítat i neznámou a .

Nevýhodou této metody je její vypovídací schopnost, protože ta se odvíjí pouze od dvou období. Je tedy nutné pečlivě zvolit období, protože při výběru období, které jasně vybočuje z běžného vývoje, nebudou výsledky odpovídat realitě. Vzhledem k tomu je vhodné kombinovat tuto metodu s grafickou metodou, dle které lze vyhodnotit, zda hodnoty zvolených období nevybočují z běžného vývoje.

2.8.3. Grafická metoda

Podstatou této metody je použití bodového diagramu. Na osu x se zanáší objemy výroby a na osu y náklady odpovídající těmto objemům. Každá dvojice hodnot tvoří jeden bod. Pokud jsou body rozmístěny těsně kolem přímky nebo křivky, kterou je možné zakreslit tak, aby všechny body byly přibližně stejně daleko, existuje závislost nákladů a objemu výroby. Odhad fixních nákladů lze provést podle průsečíku zakreslené přímky či křivky s osou y . Parametr b lze vypočítat z libovolného bodu, který na přímce či křivce leží.

Obr. 2.4: Bodový diagram



Zdroj: Synek a kolektiv (2011, str. 97)

2.8.4. Metoda regresní a korelační analýzy

Stanovení nákladové funkce je nejspolehlivější právě touto metodou. Pomocí metody regresní a korelační analýzy je možné stanovit i nelineární nákladové funkce. Ty se používají při nadproporcionálním nebo podproporcionálním vývoji nákladů. Tato metoda umožňuje určit i spolehlivost zjištěných funkcí. Parametry lineární funkce lze vypočítat následovně:

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \quad (2.11)$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X} \quad (2.12)$$

X je objem výroby, Y jsou náklady a n je počet sledovaných období.

Spolehlivost zjištěné funkce ukazuje koeficient korelace (r). Čím více je jeho hodnota blíže 1, tím lépe vystihuje stanovená přímka průběh nákladů. V praxi se tyto výpočty provádí za použití počítače. Pro manuální výpočet se používá tento vzorec:

$$r = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] \times [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad (2.13)$$

2.9. Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální analýza patří k technikám a nástrojům finanční analýzy. Tyto dvě metody se řadí k tzv. metodě **relativní**, jejíž podstatou je procentní rozbor absolutních ukazatelů. Tato metoda je nejjednodušší metodou rozboru účetních výkazů a podniku slouží k prvotní orientaci o jeho hospodaření.

Druhou metodou finanční analýzy je metoda **absolutní**, jejíž podstatou je práce s absolutními ukazateli. Absolutní ukazatele jsou údaje přímo zjištěné z účetních výkazů. Podstatným problémem absolutní metody je špatná srovnatelnost absolutních ukazatelů mezi různě velkými podniky. Avšak v rámci vnitropodnikového srovnávání jsou tyto ukazatele vhodné.

Pro potřeby této práce bude využita především metoda relativní, tedy horizontální a vertikální analýza.

2.9.1. Horizontální analýza

Čechová (2006, str. 123): „Analýza vývojových trendů, říká se jí také horizontální analýza, se zabývá porovnáváním změn jednotlivých položek výkazů (a to ať výkazů finančního účetnictví nebo manažerského) v určitém časovém horizontu.“ Porovnává se skutečný vývoj, vyhodnocují se změny mezi obdobími, které podnik sleduje. Obdobím nemusí být jen rok, může se vyhodnocovat měsíční nebo čtvrtletní vývoj, případně i jinak stanovená období. Výsledky této analýzy tedy ukazují změny v určitých položkách vyjádřené v procentech nebo indexech (bazických či řetězových).

K provedení této analýzy je nutné mít k dispozici údaje minimálně za dvě po sobě jdoucí období. Tato analýza ukazuje, k jakým změnám došlo u jednotlivých položek v čase, provádí se tedy v řádcích, proto se nazývá horizontální.

Pokud se podnik rozhodne provést horizontální analýzu, nejdříve bude počítat absolutní změnu a následně změnu procentní.

$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1} \quad (2.14)$$

$$\text{procentní změna} = \text{absolutní změna} / (\text{hodnota}_{t-1}) \times 100 \quad (2.15)$$

Místo procentní změny je možné použít i bazický nebo řetězový index. Bazický index porovnává jednotlivá období vždy ke stejnému období, které je určeno jako základní. Řetězový index porovnává hodnotu ukazatele běžného období s hodnotou ukazatele období předchozího.

2.9.2. Vertikální analýza

Grünwald a Holečková (2006, str. 19): „Vertikální analýza (též procentní rozbor komponent nebo strukturální analýza) zjišťuje podíl jednotlivých položek výkazů na zvoleném základu.“ Při analýze výkazu zisku a ztráty podnik volí jako základ zpravidla velikost celkových výnosů. Tato metoda umožňuje podniku zkoumat, jak se jednotlivé položky výkazů podílejí na zvoleném základu. Konkrétně např. jak se jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty procentně podílí na celkových tržbách podniku. Tato analýza se označuje jako vertikální, protože pracuje s položkami výkazů ve směru odshora dolů. Neanalyzuje výkazy napříč jednotlivými lety. Pokud má podnik k dispozici údaje za více období, je možné jednotlivé výsledky porovnávat v čase. Nevýhodou této analýzy je, že neukazuje příčiny změn, ale pouze je konstatuje. Tato analýza však může podnik upozornit na určité problémové oblasti.

2.10. Modelování nákladů

Klasifikace nákladů podle závislosti na objemu produkce je základem pro odhad budoucího vývoje nákladů. Tento odhad podniku umožňuje pružně reagovat na změny podnikatelského procesu a vytvářet varianty budoucího vývoje. Členění nákladů dle objemu prováděných výkonů se nejčastěji uplatňuje u rozhodovacích úloh na existující kapacitě. To jsou krátkodobé úlohy, které jsou podmíněny existencí fixních nákladů. Podstatou těchto úloh je rozhodování o objemu výkonů, jejich skladbě a dopadu na náklady a zisk podniku. V angličtině jsou tyto náklady nazývány jako Cost-Volume-Profit (CPV) Analysis, do češtiny jsou přeloženy jako Analýza bodu zvratu.

2.10.1. Analýza bodu zvratu (Cost-Volume-Profit Analysis)

Analýzou bodu zvratu se podnik snaží zjistit, jak velký objem výkonů musí zajistit, aby došlo k úhradě celkových nákladů, tedy jak fixních, tak i variabilních. Úroveň produkce, ve které dochází k uhrazení celkových nákladů, se nazývá Bod zvratu. V tomto bodě jsou náklady rovny výnosům a hospodářský výsledek je nulový. Než bude dosažen tento bod,

výkony podniku budou pouze pokrývat náklady, od tohoto bodu začnou přispívat k tvorbě zisku.

Základem pro tuto analýzu je tedy rozdělení nákladu na fixní a variabilní. Pokud podnik od ceny výkonů odečte variabilní náklady, dostane částku, která mu v první řadě slouží k uhrazení fixních nákladů a po jejich uhrazení tato částka přispívá k tvorbě zisku. Tato částka, tedy rozdíl mezi fixními a variabilními náklady, se nazývá příspěvek na úhradu (také krycí příspěvek – contribution margin). Jednotkový příspěvek na úhradu (**u**) lze vypočítat odečtením variabilních nákladů (**vc**) od ceny (**p**):

$$u = p - vc \quad (2.16)$$

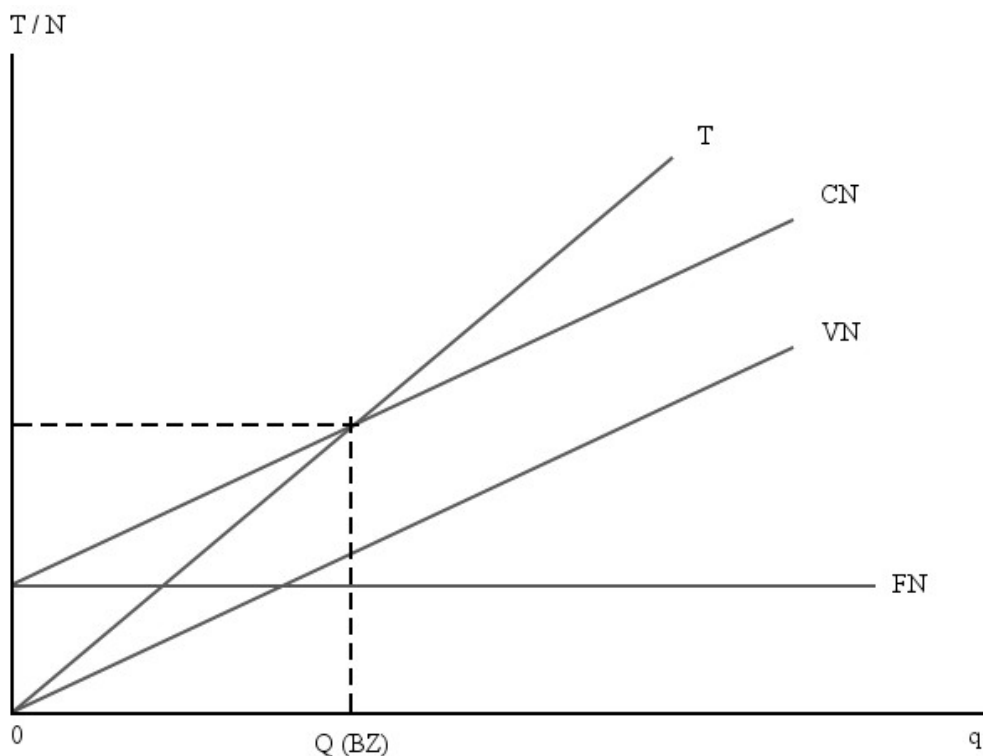
Celkový příspěvek na úhradu (**U**) se vypočítá jako rozdíl celkových tržeb (**TR**) a celkových variabilních nákladů podniku (**VC**):

$$U = TR - VC \quad (2.17)$$

Bod zvratu (**BZ**) tedy podniku říká, kolik jednotkových příspěvků na úhradu je nutné vygenerovat, aby byly pokryty celkové fixní náklady.

$$BZ = \frac{FC}{p - vc} \quad (2.18)$$

Obr. 2.5: Analýza bodu zvratu u lineární nákladové funkce



Zdroj: Popesko (2009, str. 44)

Z obrázku 2.5 je zřejmé, že pokud podnik vyprodukuje méně výkonů než v bodu zvratu, náklady jsou větší než tržby a podnik tak dosahuje záporného výsledku hospodaření. V momentě, kdy podnik produkuje množství rovné bodu zvratu, výsledek hospodaření je nulový, protože tržby se rovnají nákladům. Jakmile podnik překročí objem produkce v bodu zvratu, jeho hospodářský výsledek se dostává do kladných čísel. Podnik s takovou lineární nákladovou funkcí se bude neustále snažit navyšovat objem výroby. Horní hranicí objemu výroby by byla jen výrobní kapacita, jejímž navýšením by došlo k nárůstu fixních nákladů.

Ne vždy je modelování nákladů tak jednoduché jako v tomto případě. Řízení a modelování nákladů je v praxi často komplikováno řadou faktorů. Nákladová funkce bude mít jen málokdy proporcionální a lineární charakter. Za předpokladu, že v krátkém období jsou výrobní závody vždy přizpůsobeny určitému objemu produkce, dochází při tomto objemu produkce k ideálnímu vytížení výrobní kapacity. Při výraznějších změnách objemu produkce, např. při poklesu objemu produkce, dojde k výrazně menšímu využití fixních nákladů. Naopak při nárůstu objemu produkce se podnik také nevyhne zvýšeným nákladům, které bude muset vynaložit např. na zvýšené mzdy pracovníků za práci přesčas, pořízením nového zařízení apod. V praxi bývá nákladová funkce často degresivně progresivní. Díky tomu, že v určitém úseku funkce roste a v jiném zase klesá, může protnout křivku tržeb vícekrát a podnik tedy může mít např. dva body zvratu. Optimální výše produkce, kdy podnik bude dosahovat maximálního zisku, se bude nalézat mezi těmito dvěma body zvratu. Konkrétně v bodě, kde se mezní náklady rovnají mezním výnosům.

Dalším problémem je skutečnost, že velmi zřídka může podnik použít analýzu bodu zvratu v této základní formě. Objem výroby podniku je stanoven v naturálních jednotkách, tedy např. v kusech. Předpokládá se zde tedy homogenita výrobků. Analýzu bodu zvratu v této formě může použít např. podnik, který vyrábí pouze jeden výrobek. Pokud podnik produkuje různorodou produkci, je nutné použít **globální nákladovou funkci**. U této funkce variabilní náklady nejsou vyjádřeny ve své peněžní hodnotě, ale jako poměrový (též haléřový) ukazatel variabilních nákladů (viz vzorec 2.9). Vzorec pro bod zvratu podniku s různorodou produkcí tedy bude vypadat takto:

$$BZ = \frac{FC}{1 - h} \quad (2.19)$$

2.10.2. Provozní páka

Analýza bodu zvratu je pro podnik důležitým nástrojem při stanovení objemu výroby a s ním souvisejících nákladů. Dále je však také důležitá z hlediska vztahu mezi poměrem variabilních a fixních nákladů na straně jedné a generovaným ziskem na straně druhé. V této souvislosti je nutné zmínit efekt provozní páky, který stojí za dopadem změny poměru fixních a variabilních nákladů na zisk podniku.

Tento efekt lze popsat na příkladu dvou podniků A a B. Podnik A vyrábí s relativně nízkými fixními náklady a relativně vysokými variabilními náklady. To může být zapříčiněno nízkou úrovní automatizace. Podnik B má naopak vyšší úroveň automatizace, tzn., že nahradil více svých pracovníků stroji. Proto má podnik B mnohem vyšší fixní náklady, ale naopak díky automatizaci ušetří na nákladech variabilních, které jsou ve srovnání s podnikem A nižší. Podnik A díky svým nízkým fixním nákladům dosahuje svého bodu zvratu při nižší produkci. Podnik B musí oproti podniku A produkovat více, aby svého bodu zvratu dosáhl. Tento efekt však spočívá v tom, že podnik A sice dosáhne svého bodu zvratu s nižším objemem produkce, ale jeho zisk pak roste pomaleji. Podnik B je nucen vyprodukovat více, aby svého bodu zvratu dosáhl, ale jakmile ho dosáhne, jeho zisk narůstá oproti podniku A rychleji.

Podstatou efektu provozní páky je zvážení poměru fixních a variabilních nákladů v závislosti na objemu očekávané produkce. Lepší technologie, která stojí za nárůstem fixních nákladů, dokáže zajistit vyšší zisk, ale pouze za předpokladu, že je optimálně využívána. Pokud podnik tuto technologii nedokáže dostatečně využít, tak díky vysokým fixním nákladům tato technologie může způsobit záporný výsledek hospodaření.

3. Charakteristika společnosti Lanex, a. s.

3.1. Základní informace

Obchodní firma:	LANEX, a.s.
Právní forma podnikání:	Akciová společnost
Datum zápisu:	31. prosince 2007
Sídlo:	Bolatice, Hlučínská 1/96, PSČ 747 23
Identifikační číslo:	28223209
Základní kapitál:	222 300 000 Kč (splaceno 100%)
Akcie:	2 470 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 90 000 Kč

3.2. Akcionář

Společnost Lanex, a. s. má jen jediného akcionáře, jímž je následující společnost.

KRASTION HOLDINGS LIMITED

Nicosia, Kyriakou Matsi, EAGLE HOUSE, 10th floor, Agioi

Omologites 16, P. C. 1082

Kyperská republika

IČ HE 210111

3.3. Předmět podnikání

Podle výpisu z obchodního rejstříku společnost Lanex, a. s. podniká v následujících činnostech: „

- silniční motorová doprava
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
 - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
 - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny.
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“

Konkrétně se společnost Lanex, a. s. (dále jen Lanex) zabývá produkty z různých oborů technického textilu. Sortiment společnosti zahrnuje velké množství produktů, např. velkoobjemové vaky, flexitanky, vysokopevné polypropylenové vlákna, vlákna pro umělé trávníky atd. Velkou část sortimentu tvoří lana různých druhů a využití, např. lodní, horolezecká, záchranná atd.

3.4. Historie společnosti

Základy dnešní společnosti Lanex byly položeny roku 1949, ke kterému se datují začátky výroby lan v této společnosti. V březnu 1949 začala pracovat Slezská provazárna, která během 50. let prošla několika organizačními změnami. Poslední z nich bylo začlenění do podniku JUTA Dvůr Králové nad Labem v roce 1958.

Tento bolatický závod fungoval v rámci JUTY až do roku 1990. Po politických a ekonomických změnách v ČR došlo 1. 11. 1990 k vyčlenění tohoto závodu z JUTY a založení samostatného právního subjektu LANEX s. p. Všechny firmy, které působily v tehdejší Československu, se ocitly v situaci, kdy přestalo platit státní plánování, státní cenová politika atd. Začala platit nová pravidla fungování firem, podnikání a obchodu. Mezi firmy, které dokázaly tyto změny zvládnout a uplatnit se na trhu v mezinárodní konkurenci patřil i Lanex.

Důležitým rokem pro Lanex byl rok 1992. V tomto roce byla zahájena privatizace státního podniku LANEX, s. p. a transformace do formy akciové společnosti LANEX, a. s. Lanex se v 90. letech zaměřoval především proexportně, snažil se vyrovnávat se světovými trendy a technologiemi, snažil se dosahovat produktových certifikátů kvality a budoval systém managementu jakosti. V roce 1997 byl Lanex certifikován podle EN ISO 9001.

V roce 2000 byla založena dceřiná společnost LANEX Polska spol. s r. o., která zajišťuje distribuci a prodej všech produktů společnosti na polském trhu. Roku 2011 došlo ke změně organizační struktury a Lanex byl rozdělen na dvě strategicko-podnikatelské jednotky, jimiž jsou SPJ 1 – Flexibilní obaly a SPJ 2 – Lana a vlákna. Do roku 2006 byly založeny další dceřiné společnosti – LANEX Slovakia a Q-FLEX spol. s r. o. V dalších letech byly realizovány rozsáhlé investice do posílení výrobních kapacit.

Přelomovým rokem byl rok 2008, kdy došlo ke změně akcionářské struktury a nákupu 100% podílu v české společnosti SINGING ROCK spol. s r. o. Výrobním programem této společnosti je produkce horolezeckých potřeb a prostředků osobního zabezpečení. Proces fúze proběhl v roce 2009 a SINGING ROCK se stala třetí strategickou podnikatelskou jednotkou (SPJ 3). V roce 2009 prošel Lanex úspěšně hospodářskou krizí a v prosinci roku 2010 byl

v rejstříku firem Ruské federace proveden zápis společného podniku OOO LANEX-KANAT. Tato společnost vyrábí polypropylenová technická vlákna a plánuje rozšíření o další sortimentní skupiny. Lanex má v tomto podniku 66% podíl. V současnosti se výrobky Lanexu prodávají na celosvětovém trhu.

3.5. Manažerská výsledovka

Společnost Lanex se dělí do tří divizí – SPJ 1, SPJ 2, SPJ 3 (SPJ – Strategická podnikatelská jednotka). Pro potřeby této práce byla využita manažerská výsledovka za divizi SPJ 2 – Lana a vlákna, její čtyři organizačně podřízené profit centra (Správa, Chemické linky, Provazárna, Pletárna) a celý Lanex (viz příloha č. 1). Tyto manažerské výsledovky jsou vždy za roky 2009, 2010 a 2011.

Tato manažerská výsledovka se skládá z mnoha položek, přičemž nejvýznamnější z nich jsou položky Celkem vytvořené hodnoty, Celkové variabilní náklady, Fixní náklady celkem, Hospodářský výsledek před zdaněním, Hospodářský výsledek po zdanění, EBIT a EBITDA.

Pod položkou Celkem vytvořené hodnoty se skrývají výnosy společnosti. Hodnota celkem vytvořených výkonů vznikne součtem tržeb za prodané výrobky, služby a zboží, změny stavu polotovarů, změny stavu hotové výroby a aktivace. Od této hodnoty se následně odečte položka zahraničních provizí a skont.

Do celkových variabilních nákladů jsou zahrnuty přímý materiál, energie, přepravné, přímé mzdy apod. Fixní náklady zahrnují náklady, jako jsou fixní mzdy, odměny členům orgánů společnosti, režijní materiál, náhradní díly, ochranné pomůcky, kancelářské potřeby, energie (zejména plyn a voda), cestovné, náklady na reprezentaci a propagaci, pojištění atd.

Hospodářský výsledek před zdaněním se spočítá jako součet celkově vytvořených výkonů, finančních výnosů, tržeb za prodaný materiál a neutrálních výnosů, od hodnoty tohoto součtu se poté odečtou položky celkových variabilních nákladů, celkových fixních nákladů, nákladů na prodaný materiál, tvorba rezerv a opravných položek a neutrální náklady. Hospodářský výsledek po zdanění se logicky vypočítá jako rozdíl hospodářského výsledku před zdaněním a daně z příjmu.

EBIT (Earnings before Interest and Taxes) je zisk před odečtením úroků a daní. Je zde vypočítán jako součet hospodářského výsledku před zdaněním a finančních nákladů a odečtením finančních výnosů.

EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) je zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace. EBITDA je zde vypočítán jako součet položky EBIT a odpisů.

3.6. Popis profit center divize SPJ 2

Tato kapitola se bude zabývat popisem jednotlivých profit center divize SPJ 2 – Lana a vlákna. Cílem kapitoly je popsat úkoly profit center tak, aby bylo osvětleno, co v jednotlivých profit centrech probíhá.

3.6.1. Správa

Úkolem tohoto profit centra je zabezpečovat činnost ostatních profit center. Patří sem oddělení nákupu a prodeje. Spadají sem také technická příprava výroby a výzkum a vývoj. Profit centrum Správa se také zabývá marketingovými činnostmi. V tomto profit centru je také přítomno vedení strategické podnikatelské jednotky 2 – Lana a vlákna.

3.6.2. Chemické linky

Toto profit centrum je převážně výrobním střediskem. Zabývá se výrobou hlavně komoditního sortimentu, jímž jsou vlákna a příze. Tento sortiment je dále zpracováván do dalších výrobků, mezi které patří např. filtrační tkaniny. Komoditní sortiment je někdy také prodáván, toto středisko si stanovuje poměrně nízké marže.

Podstatné je také, že je toto středisko významným výrobcem polotovarů pro další profit centrum Provazárna a také pro další podniky ve skupině Lanex. Profit centrum Chemické linky se vyznačuje vysokou materiálovou a energetickou náročností, což vyplývá ze struktury vyráběného sortimentu.

3.6.3. Provazárna

Profit centrum Provazárna vyrábí převážně lana a šňůry. Konkrétně např. lana pro lodní průmysl – lodní lana, kotevní lana pro těžařské věže. Dále např. ohradníková lana, která jsou využita v zemědělství a chovatelství. Mezi ostatní sortiment patří např. lana pro průmysl, řemeslo, hobby a volný čas vyráběná z polypropylenu a polyesteru.

Toto středisko také zpracovává polotovary ze střediska Chemické linky. Z těchto polotovarů jsou následně vyrobeny polotovary pro umělou trávu. Profit centrum Provazárna vyrábí také prostředky osobního zabezpečení značky Tendon.

3.6.4. Pletárna

Toto profit centrum se zabývá výrobou dynamických lan, která jsou využívána především horolezci. Dále se zde vyrábí statická lana, která nachází své využití u bezpečnostních složek a jeskyňářů. Pro jachtingový sport jsou zde vyráběna jachtingová lana. Jsou zde vyráběna také lana pro papírenský průmysl, ve kterém slouží k zavádění papíru do papírenských strojů (papírenská zaváděcí lana). Dále jsou zde vyráběna hobby lana z polyamidu pro průmysl, řemeslo, hobby a volný čas. Toto středisko je charakteristické vysokými maržemi, což je dáno vysoce specializovaným sortimentem a vysokou přidanou hodnotou.

4. Identifikace nákladů a možnosti jejich řízení ve vybrané společnosti

Jak je uvedeno výše, společnost Lanex se dělí do tří divizí – SPJ 1, SPJ 2, SPJ 3. Následující text se bude zabývat především divizí SPJ 2 a do ní spadajících profit center. Důvodem výběru právě SPJ 2 je skutečnost, že tato divize se nejvíce podílí na hospodaření podniku jako celku.

Celkové variabilní náklady Lanexu za rok 2009 činily 537 277 tis. Kč, přičemž 58 % těchto nákladů připadalo na divizi SPJ 2. V roce 2010 tento podíl narostl asi o 3 procentní body a v roce 2011 tento podíl dosahoval už 81 %. U fixních nákladů je podíl SPJ 2 nižší, ale i tak velmi významný. Fixní náklady za celý Lanex měly v roce 2009 hodnotu 260 502 tis. Kč a podíl SPJ 2 činil 44 %. Tento podíl zůstal v roce 2010 téměř stejný, avšak v roce 2011 narostl na necelých 56 %.

U položky celkově vytvořených hodnot jsou podíly taktéž velmi významné. Podíl SPJ 2 tvořil v roce 2009 necelých 58 %, v roce 2010 asi 59 % a o rok později narostl na 78,21 %, což v absolutním vyjádření znamená 601 883 tis. Kč ze 769 554 tis. Kč.

4.1. Identifikace nákladů

Jak napovídá nadpis, tato kapitola bude věnována identifikaci nákladů. Konkrétně tedy odhalení, jaké náklady ve společnosti Lanex vznikají a jak a podle čeho je společnost třídí. Společnost Lanex používá manažerskou výsledovku popsanou výše. V tomto výkazu lze najít veškeré výnosy a náklady za zvolené časové období.

Celkové náklady společnosti Lanex, se skládají z těchto položek:

- fixní náklady,
- variabilní náklady,
- náklady na prodaný materiál,
- tvorba rezerv a zúčtování opravných položek,
- neutrální náklady.

Společnost Lanex třídí náklady podle závislosti na objemu výroby, tedy na fixní a variabilní. Součet celkových fixních a variabilních nákladů má vždy téměř stoprocentní podíl na nákladech celkových. Aby však bylo docíleno hodnoty celkových nákladů, musí se k variabilním a fixním nákladům přičíst ještě náklady na prodaný materiál, tvorba rezerv a

zúčtování opravných položek a neutrální náklady. Tyto náklady však mají na celkových nákladech jen zanedbatelný podíl.

4.1.1. Variabilní náklady

Do variabilních nákladů jsou zahrnuty náklady, které přímo souvisí s výrobou. Výše těchto nákladů se s objemem výroby mění. Patří sem např. náklady na **přímý materiál**, ten se skládá ze základního a pomocného materiálu. Do nákladů na základní materiál je zahrnuta např. spotřeba polypropylenových, polyethylenových a polyesterových vláken, dále spotřeba granulátu, textilní odpady a spotřeba vlastních výrobků a polotovarů. Pomocný materiál jsou pak různé obaly, palety, barvy, fólie apod.

Dále sem patří spotřeba **elektrické energie** a **přepravné**. Náklady na přepravné zahrnují jak tuzemské přepravné, tak i zahraniční. V této položce jsou dále obsaženy i náklady za pojištění k přepravám apod. Dále variabilní náklady obsahují i **náklady na prodané zboží**, které jsou vlastně nákupní cenou tohoto zboží. Část variabilních nákladů tvoří náklady na **kooperaci**. Tyto náklady vznikají tak, že společnost Lanex nechá např. na svém materiálu provést určité úpravy jiným podnikem.

Poslední položkou, která v manažerské výsledovce patří k variabilním nákladům, jsou náklady na **přímé mzdy a odvody**. Přímé mzdy se skládají z přímých mezd výrobních dělníků, prémie a příplatků k těmto mzdám. Odvody z přímých mezd jsou pak náklady na sociální a zdravotní pojištění.

4.1.2. Fixní náklady

Podstatnou část fixních nákladů tvoří náklady na **fixní mzdy**. Ty jsou složeny ze mzdových nákladů a odměn členům orgánů společnosti. Mzdové náklady obsahují režijní mzdy, odstupné, odměny a náhrady za nemocenskou dovolenou. Dalšími fixními náklady jsou **odvody z fixních mezd**, které, tak jako u nákladů variabilních zahrnují sociální a zdravotní pojištění.

Dále lze ve fixních nákladech nalézt **sociální náklady**. Tyto náklady se skládají ze zákonných sociálních nákladů, jako jsou třeba obědy. Dále tyto náklady obsahují zákonné penzijní připojištění a ostatní sociální daňově neuznatelné sociální náklady.

Část fixních nákladů je tvořena **režijním materiálem**, ke kterému patří i drogistický materiál, elektro materiál, spotřeba pneumatik a ostatní přímý materiál. Fixními náklady jsou také náklady na **pohonné hmoty**.

K fixním nákladům také patří náklady na **náhradní díly, oleje a mazadla**, dále **ochranné pomůcky a kancelářské potřeby**. Náklady na kancelářské potřeby se skládají z nákladů na náplně do inkoustových a laserových tiskáren, knih, časopisů, deníků, šanonů, bloků, papíru atd.

Dalšími fixními náklady jsou náklady na **energie, opravy a údržbu**. K fixním nákladům za energie se počítají náklady za plyn a vodu. Opravy a údržba se dělí na opravy staveb, opravy strojů a zařízení, opravy dopravních prostředků a ostatní opravy a udržování.

K fixním nákladům se řadí i **cestovné**, které zahrnuje jak tuzemské, tak i mezinárodní cestovné. Náklady na **reprezentaci a propagaci** také tvoří část fixních nákladů. Tyto náklady zahrnují různé propagační materiály, náklady na pohoštění, dary (daňově uznatelné i neuznatelné), veletrhy a inzerce. Dalšími položkami jsou **spoje, leasing, nájemné a školení**. Spoje zahrnují poštovné, poštovní známky, telefony a internet. Leasing a nájemné obsahuje leasingové splátky strojů, nájemné bytových i nebytových prostor, půjčovné za pronájem strojů apod.

Náklady na **výzkum, certifikaci a ISO** jsou také fixní, rovněž jako **daně, poplatky a kolky**, kam spadá silniční daň, daň z nemovitostí, daň z převodu nemovitostí, kolky, dálniční známky a ostatní daně a poplatky. Dále fixní náklady zahrnují **pojištění a ostatní fixní náklady**. Mezi ostatní fixní náklady patří náklady na právníka, přepravné zaměstnanců, různá školení, ochrana objektu, hospodaření s odpady, náklady na účetní audit, překlady, poradenství atd.

Dalšími fixními náklady jsou **odpisy** dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku a **finanční náklady**. Finanční náklady jsou složeny z úroků, kurzových ztrát a ostatních finančních nákladů. Úroky plynou z provozních úvěrů, investičních úvěrů a půjček. Kurzové ztráty jsou významnou položkou, protože přibližně 85 % výkonů tvoří export. Mezi kurzovými ztrátami najdeme měny, jako jsou eura, americké dolary, britské libry, švédské koruny, švýcarské franky, dánské koruny a ostatní. Ostatní finanční náklady zahrnují např. bankovní poplatky.

4.1.3. Ostatní náklady

Jak bylo uvedeno výše, kromě variabilních a fixních nákladů Lanex rozlišuje ještě náklady na prodaný materiál, tvorbu rezerv a zúčtování opravných položek a neutrální náklady. V **nákladech na prodaný materiál** lze najít např. náklady na palety, cívky, očníce, palety se vzorky, textilní odpady apod.

Položka **tvorba rezerv a zúčtování opravných položek** obsahuje rezervy, dohady premií, nevybranou dovolenou apod. **Neutrální náklady** obsahují mimořádné náklady, pokuty a penále, odpis pohledávek a tuzemské provize. Mimořádné náklady se skládají z ostatních provozních nákladů a mimořádných nákladů. V ostatních provozních nákladech lze nalézt manka a škody z provozní činnosti, manka a škody na finančním majetku, provozní nedaňové náklady apod. Pokuty a penále zahrnují smluvní pokuty a úroky z prodlení a ostatní pokuty a penále.

4.2. Stanovení nákladových funkcí

Cílem této kapitoly je stanovit nákladové funkce pro divizi SPJ 2 i její čtyři organizačně podřízená profit centra. Jako metoda stanovení nákladových funkcí byla vybrána klasifikační analýza, která je založena na roztrídění nákladů na fixní a variabilní. V Lanexu se právě toto třídění používá (viz předchozí kapitola).

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, náklady se v Lanexu netřídí jen na variabilní a fixní, ale i na neutrální náklady, náklady na prodaný materiál a tvorba rezerv a zúčtování opravných položek. Vzhledem k tomuto faktu je nutné některé náklady přiřadit k fixním a některé k variabilním.

Náklady na prodaný materiál budou přiřazeny k variabilním nákladům. Neutrální náklady a tvorba rezerv a zúčtování opravných položek budou přiřazeny pro účely stanovení nákladových funkcí k fixním nákladům, protože nesouvisí s objemem výroby.

Sortiment výrobků společnosti Lanex není homogenní, suma variabilních nákladů obsahuje variabilní náklady na více druhů výrobků, např. na výrobu vaků, lodních lan, umělé trávy, různých popruhů apod. Vzhledem k této skutečnosti bude použita globální nákladová funkce, jejíž obecný tvar je následující (vzorec 2.10):

$$TC = FC + h \times Q$$

Hodnoty fixních nákladů budou uvedeny v tisících Kč. Koeficient **h** (haléřový ukazatel variabilních nákladů) bude vypočítán jako podíl variabilních nákladů a tržeb a bude zaokrouhlen na čtyři desetinná místa. Pro větší vypovídací schopnost nebudou použity celkové výnosy, ale **suma celkem vytvořených hodnot a tržeb za prodaný materiál**. Tato suma tržeb je očištěna od neutrálních výnosů, které jsou tvořeny mimořádnými výnosy, přijatým penále apod., a finančních výnosů, které jsou nejčastěji tvořeny kurzovými zisky a úroky.

Dle výše uvedeného postupu budou stanoveny nákladové funkce za roky 2009 – 2011 u divize SPJ 2 i jejích 4 organizačně podřízených profit center. Všechny funkce budou vykresleny v grafech. Dále bude zhodnocena výše a vývoj fixních nákladů a koeficient **h**. Každá funkce bude označena indexem dle roku, ke kterému patří.

O příčinách změn a vývoji fixních nákladů, variabilních nákladů a tržeb bude pojednáno v další kapitole, která se bude věnovat horizontální a vertikální analýze manažerské výsledovky.

4.2.1. Nákladové funkce divize SPJ 2

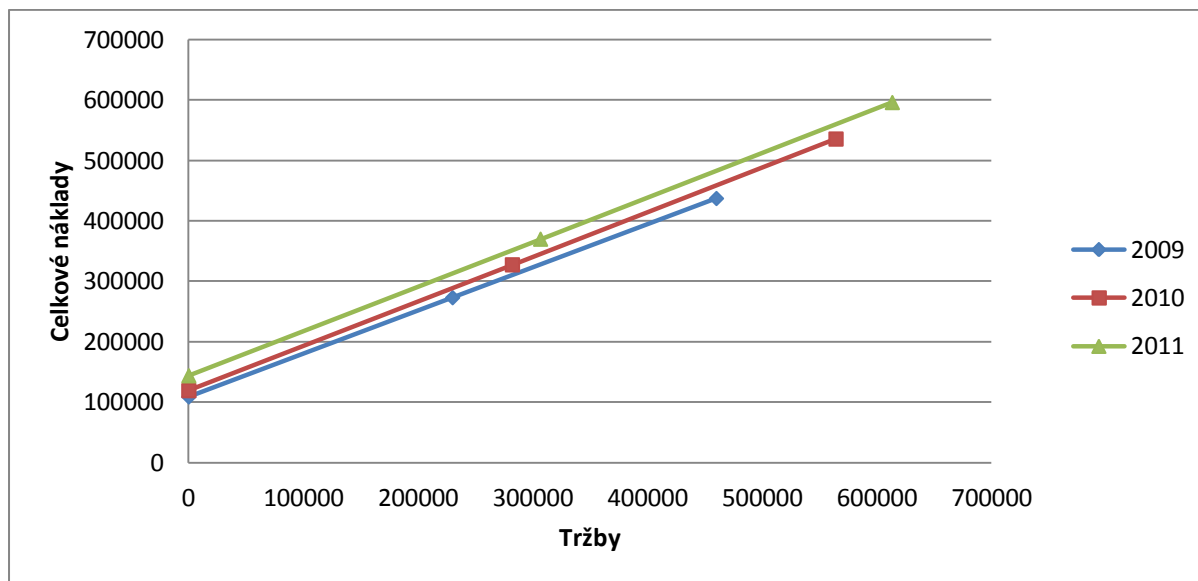
Nejprve budou stanoveny nákladové funkce divize SPJ2 za roky 2009 - 2011:

$$TC_{2009} = 108\,748 + 0,7131 \times Q$$

$$TC_{2010} = 119\,157 + 0,7373 \times Q$$

$$TC_{2011} = 143\,738 + 0,7365 \times Q$$

Obr. 4.1: Nákladové funkce divize SPJ 2



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše sestavených nákladových funkcí lze vidět, že hodnota fixních nákladů v čase rostla. Haléřový ukazatel variabilních nákladů se ve všech letech pohyboval na velmi podobné hodnotě, což je potvrzeno i téměř totožným sklonem funkcí na obrázku 4.1.

4.2.2. Nákladové funkce profit centra Správa

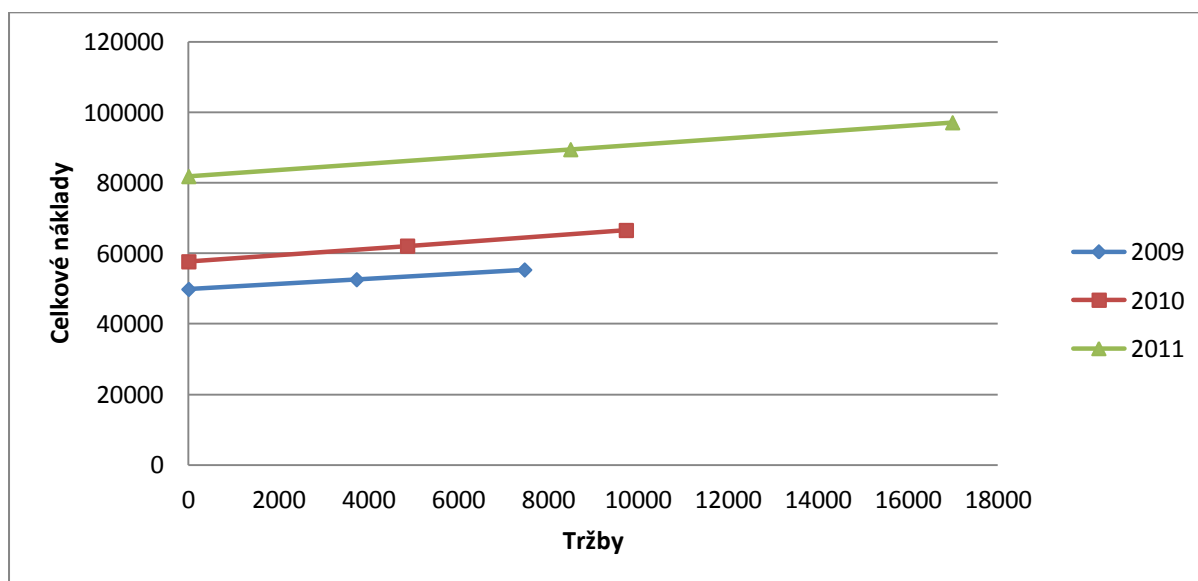
Po stanovení nákladových funkcí celé divize budou stanoveny nákladové funkce pro jednotlivá profit centra. Jako první budou nákladové funkce stanoveny pro středisko Správa.

$$TC_{2009} = 49\,819 + 0,7379 \times Q$$

$$TC_{2010} = 57\,656 + 0,9132 \times Q$$

$$TC_{2011} = 81\,819 + 0,8985 \times Q$$

Obr. 4.2: Nákladové funkce profit centra Správa



Zdroj: Vlastní zpracování

Ze sestavených nákladových funkcí i z grafu je možné vidět, že suma fixních nákladů v průběhu let rostla. Na rozdíl od nákladových funkcí divize SPJ 2 zde došlo ke větším změnám haléřového ukazatele variabilních nákladů. Hodnota tohoto ukazatele měla kolísavý trend. V roce 2009 měl hodnotu necelých 0,74 Kč variabilních nákladů na 1 Kč tržeb. Hodnota tohoto ukazatele v roce 2010 vzrostla asi na 0,91 Kč a v roce 2011 poklesla na necelých 0,90 Kč.

4.2.3. Nákladové funkce profit centra Chemické linky

Nyní budou stanoveny nákladové funkce střediska Chemické linky.

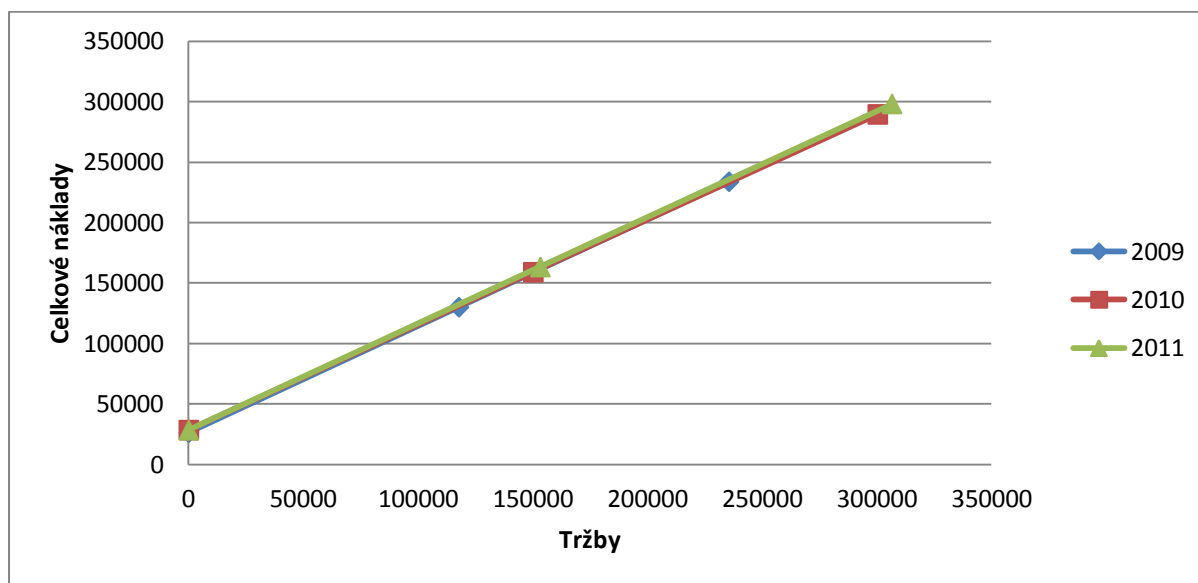
$$TC_{2009} = 26\,389 + 0,8807 \times Q$$

$$TC_{2010} = 28\,493 + 0,8690 \times Q$$

$$TC_{2011} = 28\,444 + 0,8797 \times Q$$

Na obrázku 4.3 jsou zobrazeny nákladové funkce profit centra Chemické linky. Již při pohledu na tento obrázek je možné říci, že nákladové funkce tohoto profit centra byly ve sledovaném období téměř totožné. U hodnoty fixních nákladů nedošlo k výrazným změnám a významné změny nevykazoval v letech 2009 – 2011 ani haléřový ukazatel variabilních nákladů – jeho hodnota kolísala okolo 0,87 Kč variabilních nákladů na 1 Kč tržeb. Kolísání této hodnoty se podepsalo na mírných změnách sklonu jednotlivých nákladových funkcí.

Obr. 4.3: Nákladové funkce profit centra Chemické linky



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.4. Nákladové funkce profit centra Provazárna

Po středisku Chemické linky budou nyní stanoveny nákladové funkce pro profit centrum Provazárna.

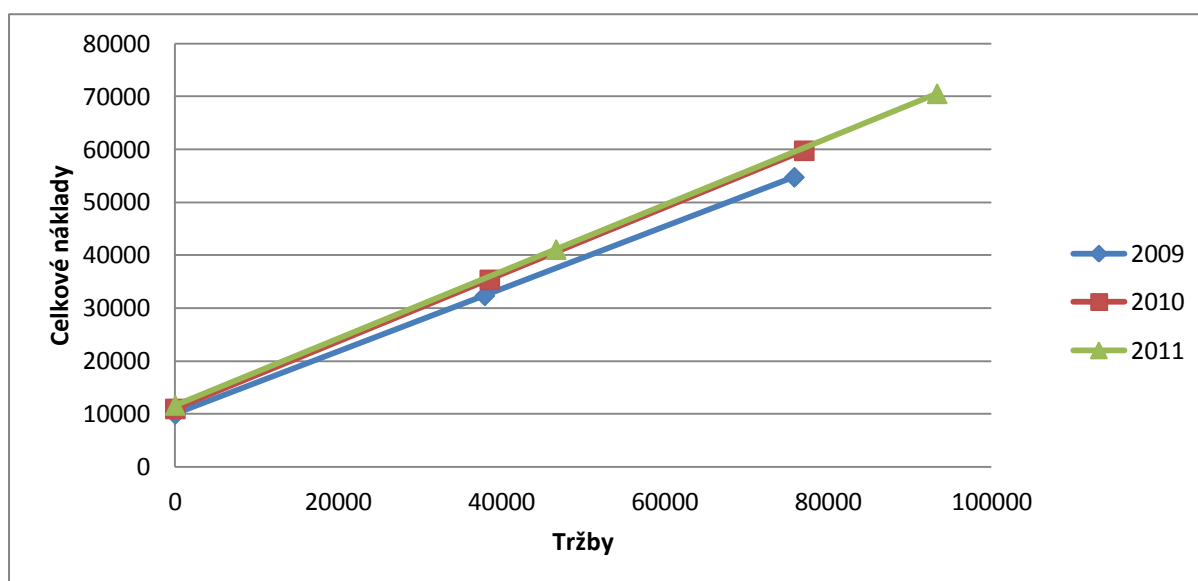
$$TC_{2009} = 9\,963 + 0,5906 \times Q$$

$$TC_{2010} = 10\,978 + 0,6332 \times Q$$

$$TC_{2011} = 11\,638 + 0,6311 \times Q$$

Suma fixních nákladů střediska Provazárna ve sledovaném období sice rostla, ale tento růst se meziročně pohyboval pouze v řádech několika procent. O této problematice bude dále pojednáno v kapitole 4.3 Horizontální a vertikální analýza. Haléřový ukazatel variabilních nákladů se v letech 2010 a 2011 pohyboval na téměř stejné hodnotě. Výjimkou je rok 2009, kde lze pozorovat menší sklon nákladové funkce.

Obr. 4.4: Nákladové funkce profit centra Provazárna



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.5. Nákladové funkce profit centra Pletárna

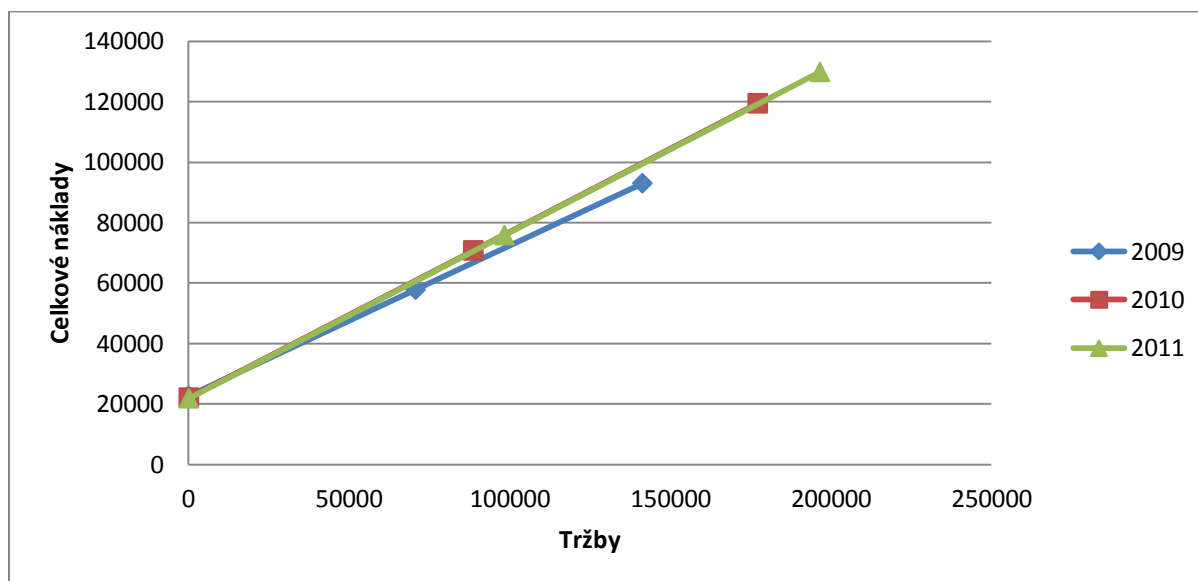
Posledním profit centrem pro stanovení nákladových funkcí je Pletárna.

$$TC_{2009} = 22\,577 + 0,4982 \times Q$$

$$TC_{2010} = 22\,030 + 0,5495 \times Q$$

$$TC_{2011} = 21\,836 + 0,5492 \times Q$$

Obr. 4.5: Nákladové funkce profit centra Pletárna



Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako u předchozích profit center se i zde fixní náklady pohybovaly na velmi podobné výši. Jejich hodnota však v čase mírně klesala, ale opět jen v řádu několika procent. Hodnota haléřového ukazatele variabilních nákladů byla v letech 2010 a 2011 téměř stejná, lišila se asi o tři tisíce. V roce 2009 byla hodnota tohoto ukazatele asi o pět desetin menší, což se podepsalo na nákladové funkci menším sklonem.

4.3. Horizontální a vertikální analýza

Tato část se bude věnovat horizontální a vertikální analýze manažerské výsledovky za divizi SPJ 2 i za jednotlivá profit centra. Budou sledovány hodnoty za roky 2009, 2010 a 2011. Nejdříve bude pomocí vertikální analýzy zjištěno, které položky se nejvíce podílí na celkem vytvořených výkonech, celkových výnosech, celkových, fixních a variabilních nákladech. Poté bude pomocí horizontální analýzy zhodnocen trend těchto položek.

4.3.1. Vertikální analýza divize SPJ 2

V této části bude pojednáno o divizi SPJ 2 jako celku. Nejdříve budou analyzovány výnosy. Dále bude zkoumána struktura nákladů divize SPJ2. Bude analyzováno, které položky se nejvíce podílely na fixních a variabilních nákladech a jak se fixní a variabilní náklady podílely na nákladech celkových.

Tab. 4.1: Zkrácená manažerská výsledovka (SPJ 2) pro vertikální analýzu

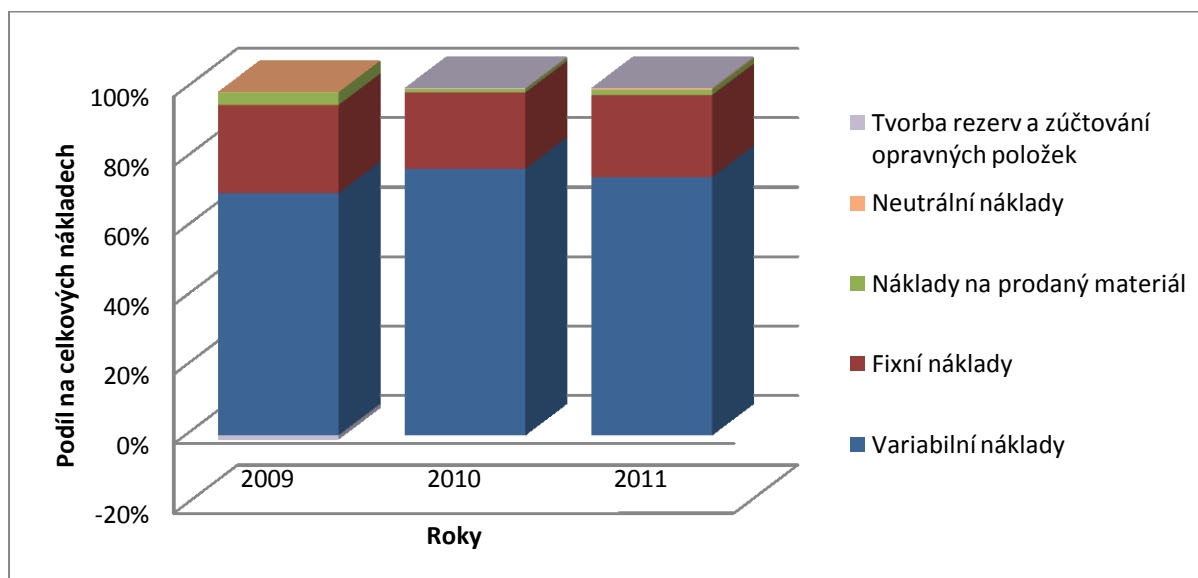
Lanex, a. s. - SPJ 2 - Vertikální analýza	Podíl na CV, CN, CVH, VN, FN			Podíl na
	2009	2010	2011	
01 Tržby za prodej výrobků	92,12%	87,15%	89,03%	CVH
05 Změna stavu polotovarů	6,80%	9,08%	2,70%	CVH
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	93,06%	92,02%	93,86%	CV
10 Přímý materiál	71,33%	75,85%	75,26%	VN
14 Energie (elektrická)	7,45%	6,40%	6,31%	VN
19 Přímé mzdy a odvody	10,46%	8,95%	8,29%	VN
22 Celkové variabilní náklady	71,35%	76,74%	74,33%	CN
25 Fixní mzdy	23,38%	22,98%	21,18%	FN
59 Odpisy	25,38%	23,89%	21,13%	FN
60 Finanční náklady	17,28%	13,84%	23,54%	FN
68 Fixní náklady celkem	26,01%	21,98%	23,65%	CN
Celkové náklady	100,00%	100,00%	100,00%	CN
Celkové výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	CV

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové výnosy divize SPJ 2 byly tvořeny ve všech letech zejména položkou **Celkem vytvořené hodnoty**, která tvořila během sledovaného období průměrně 93 % celkových výnosů. Ostatní výnosy, jako jsou tržby za prodaný materiál, neutrální výnosy a finanční výnosy, se na celkové sumě výnosů podílely v porovnání s celkem vytvořenými hodnotami velmi málo. Největší vliv na **Celkem vytvořené hodnoty** měla ve všech třech letech položka Tržby za prodej výrobků. Tyto tržby se na celkem vytvořených hodnotách podílely nejdříve 92,12 %, 87,15 % a poté 89,03 %. Podstatně menší vliv měla položka Změna stavu polotovarů, jejíž podíl byl největší v roce 2010 a činil cca 9 %. V roce 2011 však klesl na necelé 3 %. Ostatní výnosové položky byly ve srovnání s tržbami za prodej výrobků zanedbatelné.

Na obrázku 4.6 lze vidět strukturu nákladů divize SPJ 2. Z grafu je patrné, že celkové náklady této divize jsou tvořeny převážně náklady závislými na objemu produkce, tedy variabilními. Ve všech sledovaných letech bylo zastoupení variabilních nákladů podstatně vyšší než zastoupení nákladů ostatních. Konkrétní podíl těchto nákladů v letech 2009 – 2011 kolísal. V roce 2009 tvořily variabilní náklady 71 % nákladů celkových. V letech 2010 a 2011 tento podíl nejdříve vzrostl na 77 % a pak mírně poklesl na 74 %. Významnou část tvořily ve všech letech také náklady fixní, které se na celku podílely nejprve 26 % v roce 2009, 22 % v roce 2010 a 24 % v roce 2011. Téměř zanedbatelné podíly měly náklady za prodaný materiál, neutrální náklady a tvorba rezerv a zúčtování opravných položek.

Obr. 4.6: Graf struktury nákladů divize SPJ2



Zdroj: Vlastní zpracování

Přibližně tři čtvrtiny **variabilních nákladů** byly ve všech letech tvořeny přímým materiálem. Přímý materiál zahrnuje materiál základní a pomocný. Zatímco podíl základního materiálu rostl, podíl pomocného s časem klesal. Podíl přímého materiálu měl ve sledovaných letech kolísavý trend. V roce 2009 se podílel na celkových variabilních nákladech 71 %. Nejvyššího podílu, který činil necelých 76 %, dosáhl v roce 2010. O rok později došlo k mírnému poklesu. Již podstatně méně se podílely přímé mzdy a odvody, které vykazovaly klesající trend. Během sledovaných let klesl podíl této položky přibližně o 2 %. Mírně klesající trend byl zaznamenán i u spotřeby elektrické energie, která se na variabilních nákladech podílela v průměru přibližně 6,5 %.

Nejvýznamnějšími položkami **fixních nákladů** byly odpisy, fixní mzdy a finanční náklady. Fixní mzdy, které jsou tvořeny mzdovými náklady a odměnami pro členy orgánů společnosti, se v roce 2009 podílely na sumě fixních nákladů asi 23 %. Trend podílu fixních mezd byl klesající, v roce 2010 podíl klesl asi o půl procenta. V roce 2011 podíl činil přibližně 21 %. Trend podílu odpisů byl taktéž klesající, avšak mírně rychlejší. V roce 2009 odpisy činily cca 25 % fixních nákladů, v roce 2011 byla tato hodnota o 4 % nižší. Finanční náklady, tvořené především kurzovými ztrátami a úroky se také podílely významnou měrou na sumě fixních nákladů, ačkoli již méně než výše uvedené odpisy a fixní mzdy. Podíl finančních nákladů měl kolísavý trend. V roce 2009 podíl činil 17 %, v roce 2010 necelých 14 % a v roce 2011 významně narostl na 24 %. Tento nárůst v posledním roce byl způsoben zejména kurzovými ztrátami. Položka kurzových ztrát zde tvoří tak významný podíl, protože export tvoří cca 85 % obrátu Lanexu.

Vzhledem k tomu, že náklady jsou tvořeny z převážné části variabilní složkou a podíl fixních nákladů je malý, je zřejmé, že při růstu prodáváného množství poroste zisk této divize pomaleji, než kdyby byl podíl fixních nákladů vyšší. Na druhou stranu je tento pomalejší růst vykoupen menším rizikem při poklesu poptávaného množství. Tento efekt se nazývá provozní páka.

4.3.2. Horizontální analýza divize SPJ 2

Zde bude analyzováno, jak se položky, které nejvíce ovlivnily náklady i výnosy vyvíjely v čase. Nejdříve se zaměřím na tržby. V tabulce 4.2 lze vidět, že tržby za prodané výrobky ve zvoleném období rostly. Jejich růst však zpomaloval. Oproti roku 2009 navýšily svou hodnotu v roce 2010 o necelých 20 %. O dalších 10 % narostly i v roce 2011. U změny stavu polotovarů došlo ve sledovaných letech k výraznému nárůstu a poklesu. Nejdříve hodnota narostla v roce 2010 o 69 %, poté však v roce 2011 o 68 % klesla. **Celkem**

vytvořené hodnoty ve zvoleném období zaznamenaly růst. Oproti roku 2009 zvýšily svou hodnotu v roce 2010 o cca 26 %, což v absolutním vyjádření znamená nárůst o 116 202 tis. Kč. V roce 2011 se růst zpomalil a došlo ke zvýšení hodnoty o necelých 8%. Zpomalení tohoto růstu bylo zapříčiněno především významným poklesem položky Změna stavu polotovarů.

Tab. 4.2: Zkrácená manažerská výsledovka (SPJ 2) pro horizontální analýzu

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Horizontální analýza	Relativní změna		Absolutní změna	
	(v %)		(tis. Kč)	
	2010/2009	2011/2010	2010-2009	2011-2010
01 Tržby za prodej výrobků	19,52%	10,28%	79 372	49 950
05 Změna stavu polotovarů	68,62%	-67,85%	20 605	-34 354
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	26,33%	7,95%	116 202	44 343
10 Přímý materiál	40,12%	6,95%	89 208	21 656
14 Energie (elektrická)	13,29%	6,27%	3 086	1 649
19 Přímé mzdy a odvody	12,76%	-0,15%	4 160	-54
22 Celkové variabilní náklady	31,78%	7,78%	99 058	31 942
25 Fixní mzdy	1,78%	10,36%	474	2 802
59 Odpisy	-2,55%	5,93%	-734	1 666
60 Finanční náklady	-17,07%	103,63%	-3 352	16 879
68 Fixní náklady celkem	3,55%	19,75%	4 031	23 233

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota přímého materiálu zaznamenala v roce 2010 významný nárůst o 40 %, což v absolutním vyjádření znamená 89 208 tis. Kč. Růst pokračoval i v roce 2011, avšak byl již podstatně nižší, konkrétně necelých 7 %. Na zpomalení růstu hodnoty této položky se podepsalo především zpomalení růstu hodnoty základního materiálu a snížení hodnoty pomocného materiálu o cca 7 %. Spotřeba elektrické energie taktéž ve sledovaném období rostla. V roce 2010 narostla oproti předchozímu roku o 13 % a v roce 2011 došlo k nárůstu o 6 %. U přímých mezd a odvodů došlo v roce 2010 k nárůstu o necelých 13 %. O rok později však došlo k poklesu asi o sedminu procenta.

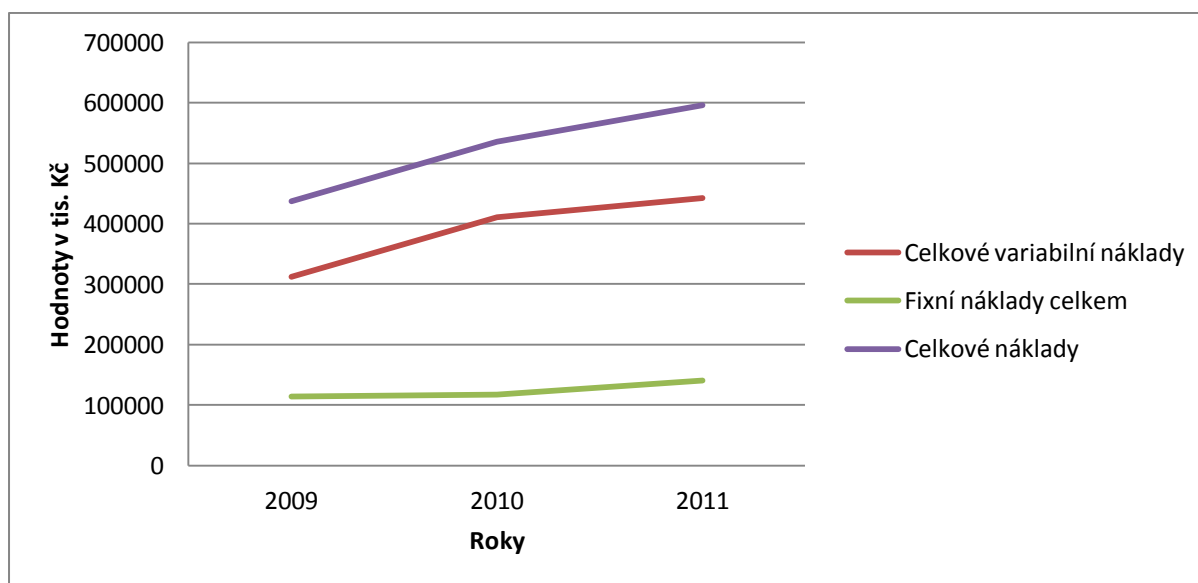
Celkové variabilní náklady divize SPJ 2 také rostly. A stejně jako u výše zmíněných nákladů došlo v druhém roce k výraznějšímu růstu než v roce třetím. V roce 2010 narostly o necelých 32 % (99 058 tis. Kč) a o rok později o dalších cca 8 %.

Náklady na fixní mzdy rostly a trend jejich růstu se zvyšoval. V roce 2010 byly tyto náklady vyšší jen o necelé 2 % oproti roku 2009. V roce 2011 však došlo k růstu asi o 10 %. Trend odpisů byl kolísavý, nejprve v roce 2010 došlo k poklesu o necelé 3 % a poté v roce

2011 k nárůstu o 6 %. Odpisy v roce 2010 oproti roku předchozímu poklesly přibližně o 3 %, v roce 2011 došlo k nárůstu hodnoty o 6 %. Hodnota odpisů tedy v letech kolísala. Kolísavý trend a mnohem výraznější měla i hodnota finančních nákladů. Ta v roce 2010 byla o 17 % nižší než v roce 2009. V roce 2011 však došlo k výraznému navýšení o necelých 104 %.

Celkové fixní náklady ve sledovaném období rostly. Nejprve v roce 2010 vzrostly o necelých 5 % a v roce 2011 o dalších 20 %. Vývoj variabilních, fixních a celkových nákladů v čase je znázorněn na obrázku 4.7.

Obr. 4.7: Graf vývoje nákladů divize SPJ 2



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3. Vertikální analýza profit centra SPJ 2 Správa

Tato část bude věnována vertikální analýze profit centra Správa, organizačně podřízenému SPJ 2 – Lana a vlákna. Nejprve budou analyzovány výnosy, tedy které položky se na celkových výnosech nejvíce podepsaly. Dále budou již podrobněji rozebrány na náklady – fixní i variabilní. Cílem bude zjistit, čím byly variabilní a fixní náklady tvořeny a které náklady nejvíce ovlivnily hodnotu fixních a variabilních nákladů.

Celkové výnosy tohoto profit centra nebyly tvořeny zejména celkem vytvořenými hodnotami, jak tomu bylo u výnosů celé divize SPJ 2. V profit centru Správa podíl celkem vytvořených hodnot na celkových výnosech kolísala. V roce 2009 dosáhl necelých 22 %, o rok později klesl pod 6 % a v roce 2011 vzrostl na necelých 12 %. Mnohem podstatnější podíl vykazovaly finanční výnosy, které byly tvořeny kurzovými zisky. Ty se v roce 2009 podílely na celkových výnosech 65 %, v roce 2010 došlo k nárůstu na 79 % a o rok později k poklesu

na 61 %. Zbylé výnosy byly tvořeny tržbami za prodaný materiál, ty tvořily v letech 2009 a 2010 zhruba 13 % celkových výnosů. Významněji se podílely v roce 2011, a to hodnotou 26 %.

Tab. 4.2: Zkrácená manažerská výsledovka (SPJ 2 Správa) pro vertikální analýzu

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Správa - Vertikální analýza	Podíl na CV, CN, CVH, VN, FN			Podíl na
	2009	2010	2011	
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	21,56%	5,53%	11,95%	CV
17 Prodané zboží - ostatní	49,14%	61,36%	75,39%	VN
22 Celkové variabilní náklady	6,75%	5,31%	6,26%	CN
25 Fixní mzdy	26,75%	24,64%	20,13%	FN
60 Finanční náklady	29,78%	22,69%	38,38%	FN
64 Finanční výnosy	65,31%	79,48%	61,12%	CV
68 Fixní náklady celkem	91,43%	84,41%	81,37%	CN
Celkové náklady	100,00%	100,00%	100,00%	CN
Celkové výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	CV

Zdroj: Vlastní zpracování

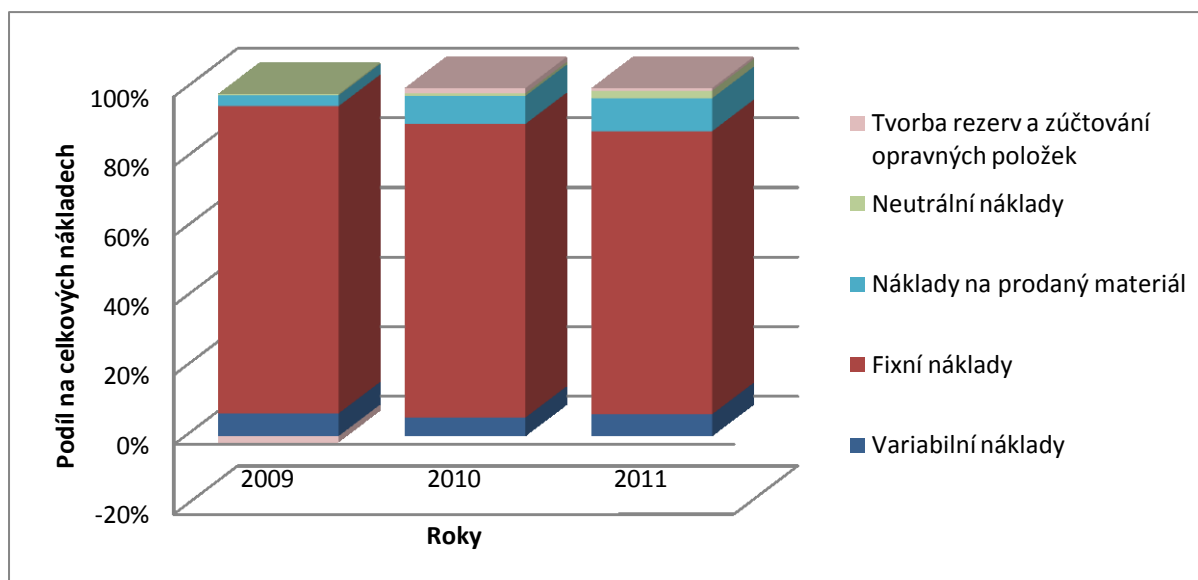
V grafu 4.8 lze vidět, že celkové náklady profit centra Správa jsou tvořeny především náklady fixními. Podíl fixních nákladů v čase klesal. V roce 2009 činil 91%, v roce 2010 84% a v posledním sledovaném roce 81 %. Podíl variabilních nákladů ve sledovaném období mírně kolísal, ale ve všech letech se pohyboval okolo 6 %. Mírně významnější podíl měly hlavně v letech 2010 a 2011 náklady na prodaný materiál. Tento podíl postupně rostl a v roce 2011 přesáhl 9 %. Ostatní náklady se oproti výše zmíněným podílely jen zanedbatelně.

Největší podíl na **variabilních nákladech** měly náklady na prodané zboží, jejichž podíl ve sledovaném období narůstal. V roce 2009 tento podíl činil 49 %, v posledním sledovaném roce vzrostl až na 75 %.

Nejvýznamnější náklady tohoto profit centra, tedy **náklady fixní**, tvořily v roce 2009 91 % celkových nákladů. Tento podíl však ve sledovaném období klesal a v roce 2010 byl asi o 6 procentních bodů nižší. V roce 2011 klesl o další 3 procentní body. Nejvíce se na fixních nákladech podílely finanční náklady a fixní mzdy. Finanční náklady tvořily v roce 2009 zhruba 30 % fixních nákladů. V roce 2010 došlo k poklesu na necelých 23 %, ale o rok později se jejich podíl navýšil až na 38 %. Mírně nižším podílem byly zastoupeny fixní mzdy, které ve sledovaném období klesaly. Z necelých 27 % v roce 2009 klesly na 20 % v roce 2011. Velmi podstatnou část, téměř polovinu fixních nákladů tvořily menší hodnoty mnoha

nákladových položek. Mezi ty nejvýznamnější patřily odpisy, reprezentace, propagace, náklady na pohonné hmoty a odvody z fixních mezd, které zahrnují sociální a zdravotní pojištění.

Obr. 4.8: Graf struktury nákladů profit centra Správa



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.4. Horizontální analýza profit centra SPJ 2 Správa

Po vertikální analýze profit centra Správa následuje horizontální analýza, která se bude věnovat vývoji položek, které nejvíce ovlivnily výnosy a náklady v čase.

Celkové výnosy v roce 2010 narostly o 138 %, v roce 2011 se jejich hodnota o 13 % snížila. Na tento vývoj měly největší vliv Celkem vytvořené hodnoty a finanční výnosy. Absolutní hodnota celkem vytvořených hodnot v roce 2010 klesla o 1 817 tis. Kč, což je pokles o 39 %. V roce 2011 narostla o 2 488 tis. Kč. Finanční výnosy zaznamenaly v roce 2010 růst o 189 % (26 590 tis. Kč) a v roce 2011 pokles o 33 % (13 469 tis. Kč). Tento vývoj finančních výnosů byl způsoben především kurzovými zisky.

Celkové náklady profit centra Správa v průběhu sledovaného období rostly a jejich růst se zrychloval. V roce 2010 navýšily svou hodnotu o 20 % (11 209 tis. Kč). V roce 2011 došlo ještě k většímu nárůstu, a to o necelých 41 %, v absolutním vyjádření tedy 30 542 tis. Kč.

Celkové **variabilní náklady** vykazovaly ve sledovaných letech velmi kolísavý trend. Oproti roku 2009 se jejich hodnota v roce 2010 snížila o necelých 6 %, což v absolutním vyjádření není v porovnání s celkovými náklady velká hodnota (207 tis. Kč). V roce 2011 došlo k nárůstu o 72 % (2 547 tis. Kč).

Tab. 4.3: Zkrácená manažerská výsledovka (Správa) pro horizontální analýzu

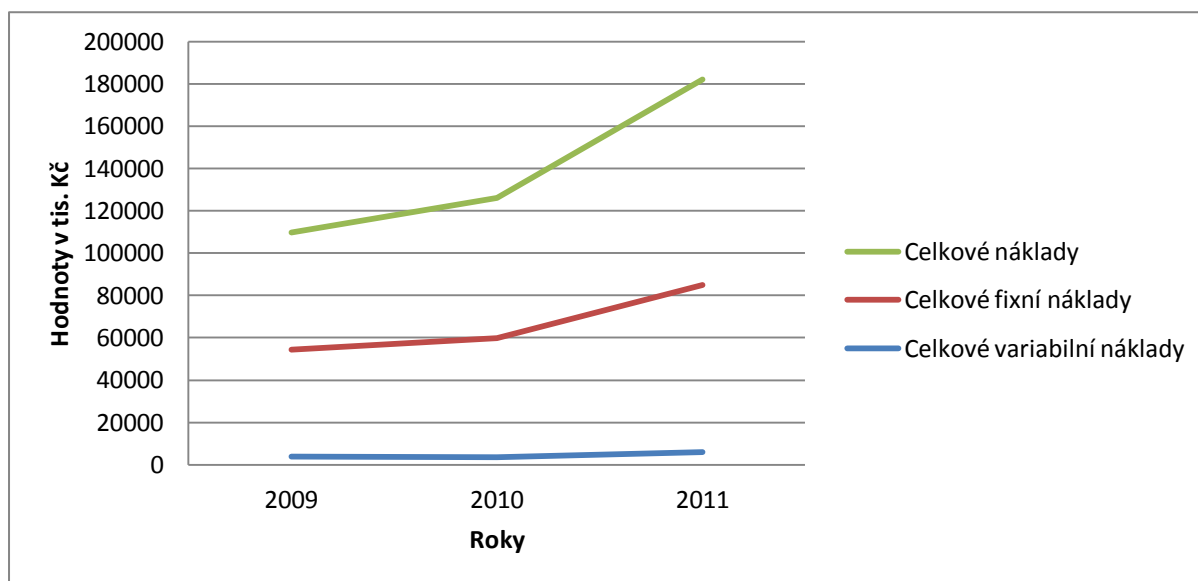
Lanex, a. s. - SPJ 2 - Správa - Horizontální analýza	Relativní změna		Absolutní změna	
	(v %)		(tis. Kč nebo %)	
	2010/2009	2011/2010	2010-2009	2011-2010
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	-39,14%	88,02%	-1 817	2 488
17 Prodané zboží - ostatní	17,98%	111,51%	330	2 416
22 Celkové variabilní náklady	-5,53%	72,15%	-207	2 547
25 Fixní mzdy	2,25%	14,91%	305	2 063
60 Finanční náklady	-15,41%	137,83%	-2 322	17 569
64 Finanční výnosy	189,06%	-33,13%	26 590	-13 469
68 Fixní náklady celkem	11,02%	40,63%	5 577	22 823
Celkové náklady	20,26%	45,90%	11 209	30 542
Celkové výnosy	137,51%	-13,03%	29 613	-6 665

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší složkou nákladů byly **náklady fixní**. Jejich hodnota ve sledovaném období rostla. Nejprve se v roce 2010 zvýšila o 11 % a v posledním sledovaném roce o téměř 41 % (22 823 tis. Kč). Náklady na fixní mzdy v průběhu let také rostly a stejně jako u celkových fixních nákladů se jejich růst v roce 2011 zrychlil. Podstatnější změny však vykazovaly finanční náklady, jejichž hodnota v roce 2010 poklesla o 2 322 tis. Kč a v roce 2011 narostla o 17 569 tis. Kč. Tak jako finanční výnosy byly ovlivněny kurzovými zisky, tak i zde byly finanční náklady ovlivněny především kurzovými ztrátami.

Vývoj celkových, fixních i variabilních nákladů lze vidět v obrázku 4.9.

Obr. 4.9: Graf vývoje nákladů profit centra Správa



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.5. Vertikální analýza profit centra SPJ 2 Chemické linky

Tato kapitola bude analyzovat profit centrum Chemické linky. Nejprve budou opět analyzovány výnosy a poté variabilní a fixní náklady. Bude zjištěno, které náklady se na celkových, variabilních a fixních nákladech podílely nejvíce.

Tab. 4.4: Zkrácená manažerská výsledovka (Chemické linky) pro vertikální analýzu

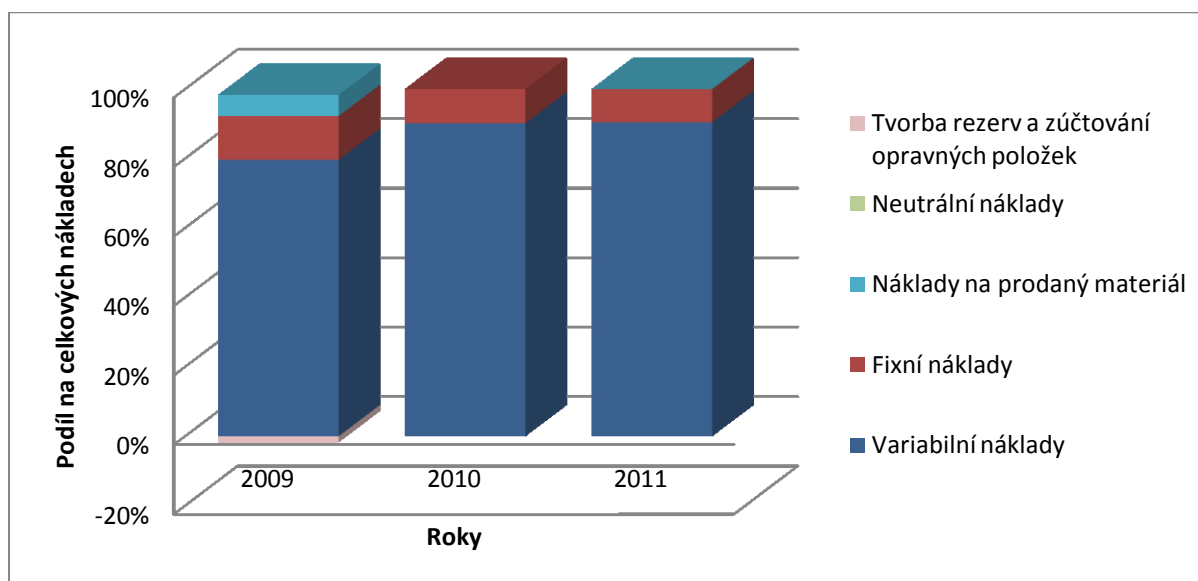
Lanex, a. s. - SPJ 2 - Chemické linky - Vertikální analýza	Podíl na CV, CN, CVH, VN, FN			Podíl na
	2009	2010	2011	
01 Tržby za prodej výrobků	41,21%	35,08%	46,51%	CVH
05 Změna stavu polotovarů	59,78%	64,74%	53,00%	CVH
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	93,21%	100,00%	100,00%	CV
10 Přímý materiál	82,19%	86,50%	86,47%	VN
14 Energie (elektrická)	9,20%	7,66%	7,91%	VN
22 Celkové variabilní náklady	82,45%	90,16%	90,46%	CN
25 Fixní mzdy	13,64%	14,45%	15,50%	FN
32 Náhradní díly + mazadla	10,13%	18,47%	15,68%	FN
59 Odpisy	49,86%	42,23%	42,66%	FN
60 Finanční náklady	11,03%	8,23%	6,44%	FN
68 Fixní náklady celkem	13,04%	9,84%	9,54%	CN
Celkové náklady	100,00%	100,00%	100,00%	CN
Celkové výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	CV

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové výnosy byly v roce 2009 tvořeny z 93 % celkem vytvořenými hodnotami. Zbylou část výnosů tvořily tržby za prodaný materiál. V letech 2010 a 2011 již byly celkové výnosy tvořeny pouze celkem vytvořenými hodnotami. Tyto Celkem vytvořené hodnoty se skládaly převážně z tržeb za prodané výrobky a změny stavu polotovarů, přičemž změna stavu polotovarů tvořila vždy větší podíl. V roce 2009 byl tento podíl necelých 60 %, ve druhém sledovaném roce narostl na 65 % a v roce třetím poklesl na rovných 53 %.

Již z grafu (obr. 4.10) je patrné, že **celkové náklady** profit centra Chemické linky byly tvořeny z největší části variabilní částí. V prvním sledovaném roce tvořily variabilní náklady 82 % celkových nákladů. Tento podíl v roce 2010 vzrostl na 90 % a v roce 2011 zůstal téměř stejný. Podstatně menší zastoupení měly náklady fixní, jejichž podíl během sledovaných let mírně klesal. Ze 13 % v roce 2009 klesl na necelých 10 % v roce 2011. Náklady na prodaný materiál měly významnější podíl pouze v roce 2009.

Obr. 4.10: Graf struktury nákladů profit centra Chemické linky



Zdroj: Vlastní zpracování

Variabilní náklady byly tvořeny především přímým materiálem. Ten tvořil v prvním sledovaném roce 82 % variabilních nákladů, tento podíl v roce 2010 narostl na necelých 87 % a na této hodnotě zůstal i v roce 2011. Významnější podíl měly i náklady na elektrickou energii, které se na celkových variabilních nákladech podílely asi 9 % v roce 2009 a 8% v roce 2010 a 2011.

Podíl **fixních nákladů** vykazoval klesající trend. Největší podíl (13 %) měly v prvním sledovaném roce. V dalších letech tento podíl klesl na méně než 10 %. Hodnota fixních nákladů byla v roce 2009 tvořena téměř z poloviny odpisy. Podíl odpisů v dalších letech byl asi o 7 procentních bodů nižší. Podstatnější podíly na fixních nákladech měly ještě fixní mzdy, náhradní díly a mazadla a finanční náklady. Podíl fixních mezd v čase rostl. V roce 2009 činil necelých 14 % a během dvou následujících let vzrostl asi o 2 procentní body. Podíl náhradních dílů a mazadel byl kolísavý. V prvním sledovaném roce se jeho hodnota pohybovala okolo 10 %, o rok později vzrostla na 18 % a v posledním roce klesla na necelých 16 %. Finanční náklady, které tvořily výhradně úroky z provozních a investičních úvěrů, se v roce 2009 na celkových fixních nákladech podílely 11 %. Tento podíl v průběhu sledovaných let klesl až na hodnotu přibližně 6 % v roce 2011.

4.3.6. Horizontální analýza profit centra SPJ 2 Chemické linky

Tato část se bude opět zabývat horizontální analýzou, tentokrát však profit centra Chemické linky. Pomocí horizontální analýzy bude zhodnocen vývoj nákladů, které se nejvíce podílely na celkových, fixních a variabilních nákladech. Opět bude nejdříve zhodnocen vývoj výnosů a poté se dostane na analýzu nákladů.

Celkové výnosy ve sledovaném období vykazovaly rostoucí trend, který výrazně zpomaloval. V roce 2010 vzrostly o téměř 28 %, avšak o rok později došlo k nárůstu jen o 2 %. Vzhledem k tomu, že vertikální analýza ukázala, že celkové výnosy byly v letech 2010 a 2011 tvořeny jen celkem vytvořenými hodnotami a výjimkou byl pouze rok 2009, kde Celkem vytvořené hodnoty tvořily 93 % celkových výnosů, byl vývoj této položky téměř totožný s vývojem celkových výnosů.

Celkové náklady v průběhu let 2009 – 2011 vykazovaly rostoucí trend, který se zpomaloval. V roce 2010 došlo oproti předchozímu roku k nárůstu nákladů o 24 %. O rok později růst pokračoval, už však výrazně pomaleji, došlo totiž k nárůstu jen o 3 %. Zatímco hodnota fixních nákladů v průběhu sledovaných let klesala, hodnota nákladů variabilních rostla.

Variabilní náklady v roce 2010 vzrostly o 35 %. V roce 2011 došlo také k nárůstu, ale o pouze 3 %. Položky přímý materiál a elektrická energie také vykazovaly za sledované období rostoucí hodnoty a u obou těchto položek se růst zpomaloval. Nejvýznamnější růst nastal u přímého materiálu v roce 2010. Oproti roku 2009 se hodnota přímého materiálu zvýšila o 67 369 tis. Kč, tedy asi o 43 %. V roce 2011 byl nárůst této hodnoty již méně

výrazný, hodnota se zvýšila asi o 3 %. Náklady na elektrickou energii v roce 2010 vzrostly o necelých 13 % a v roce 2011 asi o 7 %.

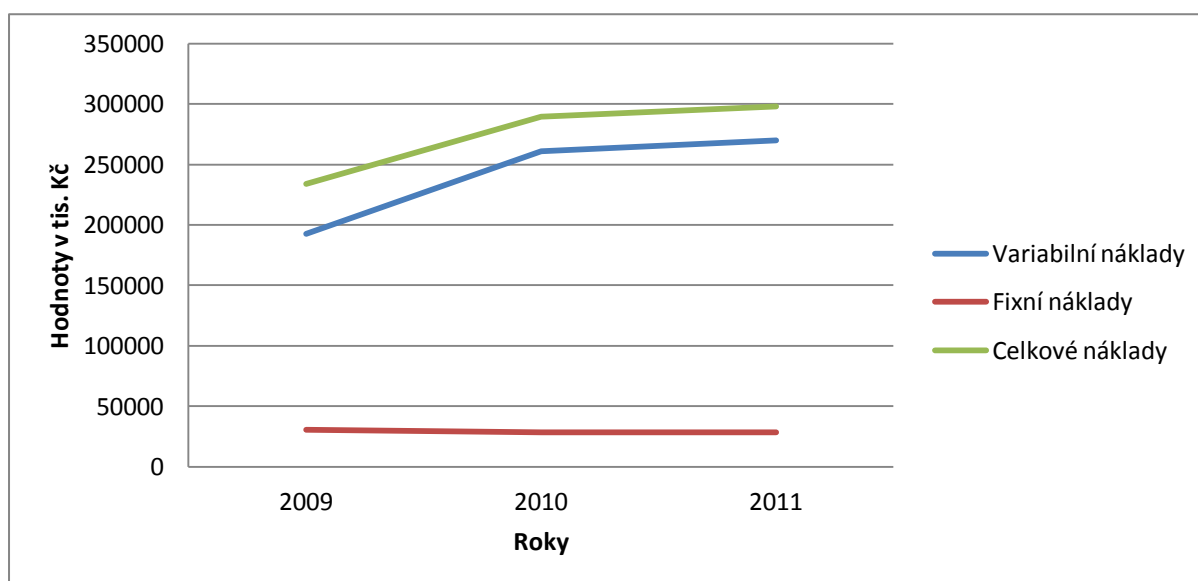
Tab. 4.5: Zkrácená manažerská výsledovka (Chemické linky) pro horizontální analýzu

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Chemické linky - Horizontální analýza	Relativní změna		Absolutní změna	
	(v %)		(tis. Kč nebo %)	
	2010/2009	2011/2010	2010-2009	2011-2010
01 Tržby za prodej výrobků	16,48%	35,33%	14 911	37 238
05 Změna stavu polotovarů	48,20%	-16,44%	63 265	-31 989
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	36,83%	2,07%	80 871	6 208
10 Přímý materiál	42,51%	3,30%	67 369	7 451
14 Energie (elektrická)	12,79%	6,69%	2 268	1 339
22 Celkové variabilní náklady	35,41%	3,33%	68 274	8 702
25 Fixní mzdy	-1,05%	7,07%	-44	291
32 Náhradní díly + mazadla	70,36%	-15,26%	2 174	-803
59 Odpisy	-20,89%	0,84%	-3 177	102
60 Finanční náklady	-30,26%	-21,88%	-1 018	-513
68 Fixní náklady celkem	-6,58%	-0,17%	-2 007	-49
Celkové náklady	23,83%	2,99%	55720	8654
Celkové výnosy	27,54%	2,07%	64871	6221

Zdroj: Vlastní zpracování

Suma **fixních nákladů** se v roce 2010 snížila asi o 2 007 tis. Kč, tedy o necelých 7 %. V roce 2011 došlo už jen k nepatrnému snížení. Náklady na fixní mzdy v roce 2010 poklesly o 1 %, ale v roce 2011 jejich hodnota narostla o 7 %. K významné změně došlo v roce 2010 u nákladů na náhradní díly a mazadla. Tyto náklady vzrostly o 70 %. V posledním sledovaném roce hodnota těchto nákladů poklesla o 15 %. I hodnota odpisů v roce 2010 zaznamenala pokles o 3 177 tis. Kč, tedy asi o 21 %. V posledním sledovaném roce došlo k mírnému nárůstu hodnoty odpisů o necelé 1 %. Hodnota finančních nákladů také klesala, v roce 2010 o 30 % a v roce 2011 o necelých 22 %.

Obr. 4.11: Graf vývoje nákladů profit centra Chemické linky



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.7. Vertikální analýza profit centra SPJ 2 Provazárna

Tato část se bude zabývat vertikální analýzou profit centra Provazárna. Pomocí vertikální analýzy bude zjištěno, kterými náklady byly tvořeny celkové, fixní a variabilní náklady, a kterými výnosy byly tvořeny celkové výnosy.

Tab. 4.6: Zkrácená manažerská výsledovka (Provazárna) pro vertikální analýzu

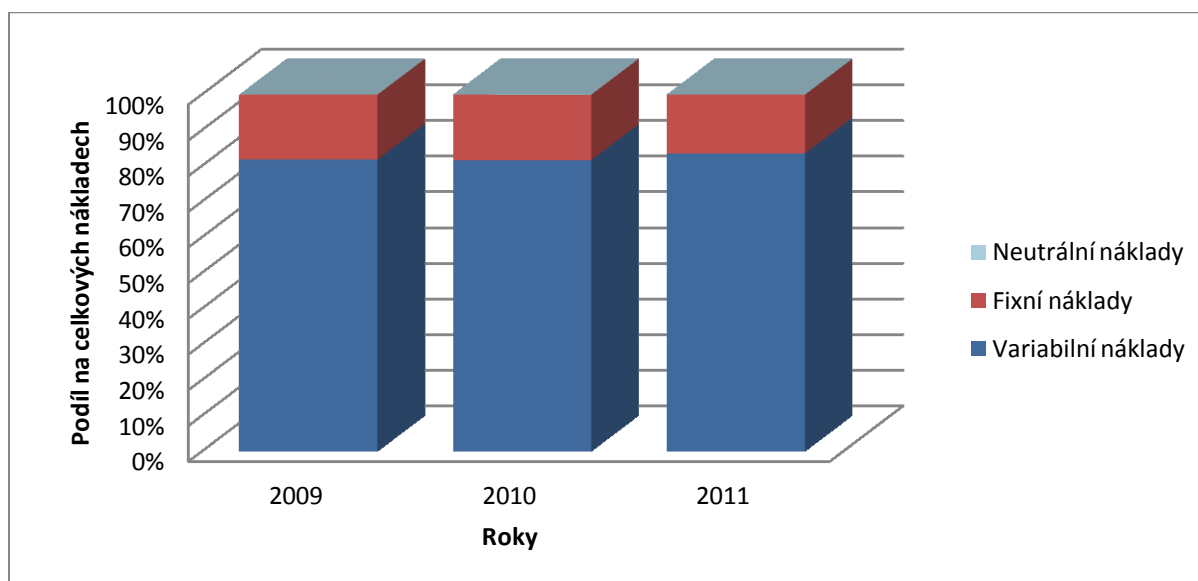
Lanex, a. s. - SPJ 2 - Provazárna - Vertikální analýza	Podíl na CV, CN, CVH, VN, FN			Podíl na
	2009	2010	2011	
01 Tržby za prodej výrobků	205,15%	247,08%	195,38%	CVH
05 Změna stavu polotovarů	-125,07%	-167,08%	-135,19%	CVH
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	100,00%	100,00%	99,89%	CV
10 Přímý materiál	37,77%	35,42%	37,88%	VN
15 Přepravné	11,58%	13,21%	10,17%	VN
17 Prodané zboží - ostatní	24,08%	26,15%	31,22%	VN
19 Přímé mzdy a odvody	18,49%	16,88%	13,37%	VN
22 Celkové variabilní náklady	81,81%	81,64%	83,50%	CN
25 Fixní mzdy	32,64%	30,69%	31,47%	FN
32 Náhradní díly + mazadla	11,41%	13,95%	12,36%	FN
59 Odpisy	25,42%	26,81%	29,88%	FN
68 Fixní náklady celkem	18,19%	18,35%	16,50%	CN
Celkové náklady	100,00%	100,00%	100,00%	CN
Celkové výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	CV

Zdroj: Vlastní zpracování

Tržby za prodaný materiál a neutrální výnosy byly v letech 2009 a 2010 nulové, proto byly **celkové výnosy** v těchto letech tvořeny celé celkem vytvořenými hodnotami. V roce 2011 se na účtu mimořádných výnosů objevila hodnota 102 tis. Kč, která plynula z dotací, proto nebyl podíl celkem vytvořených hodnot 100 %, ale asi o desetinu procenta nižší. U tržeb za prodej výrobků lze vidět poměrně vysoké hodnoty, konkrétně 205 %, 247 % a 195 % pro roky 2009, 2010 a 2011. Tyto hodnoty jsou však vykompenzovány vysokými zápornými zůstatky na účtu změny stavu polotovarů.

Obrázek 4.12 znázorňuje strukturu nákladů profit centra Provazárna. Je zřejmé, že ve všech letech tvořily největší část celkových nákladů variabilní náklady. Mnohem menší, ale stále významný podíl měly náklady fixní. Neutrální náklady se na celkových podílely pouze v roce 2010 a to velmi zanedbatelnou částkou. Položky náklady na prodej materiálu a tvorba rezerv a zúčtování opravných položek nejsou v grafu zobrazeny, protože ve všech letech vykazovaly nulový zůstatek.

Obr. 4.12: Graf struktury nákladů profit centra Provazárna



Zdroj: Vlastní zpracování

Podíl **variabilních nákladů** se v letech 2009 a 2010 pohyboval na necelých 82 %. V roce 2011 mírně vzrostl na necelých 84 %. Variabilní náklady byly nejvíce tvořeny náklady na přímý materiál, přepravným, náklady na prodané zboží a přímými mzdami a odvody. Náklady na přímý materiál ve sledovaném období vykazovaly kolísavý trend. V roce 2009 tvořily 38 % variabilních nákladů, o rok později došlo k poklesu o cca 2 procentní body a v roce 2011 se podíl dostal přibližně na hodnotu roku 2009. Podíl přepravného měl také

kolísavý trend a během tří sledovaných let vykazoval hodnoty 12%, 13 % a 10%. Poměrně významné podíly vykazoval účet nákladů na prodané zboží. Tyto náklady se v roce 2009 podílely na variabilních nákladech 24 %. O rok později došlo k nárůstu na 26 % a v roce 2011 podíl vzrostl na 31 %. Náklady na přímé mzdy a odvody z těchto mezd v podobě sociálního a zdravotního pojištění se v prvním sledovaném roce podílely na sumě variabilních nákladů 18 %. V roce 2010 došlo k poklesu na necelých 17 % a v posledním sledovaném roce až na 13 %.

Fixní náklady se na sumě celkových nákladů podílely výrazně méně, než náklady variabilní. Jejich podíl se v prvních dvou sledovaných letech pohyboval mírně nad 18 % a v roce 2011 došlo k poklesu na necelých 17 %. Největší podíl na fixních nákladech ve všech letech měly fixní mzdy. V roce 2009 se podílely hodnotou necelých 33 %, v roce 2010 31 % a v roce 2011 hodnotou o necelý procentní bod vyšší. Významný podíl měly také odpisy, které ve sledovaných letech vykazovaly podíly 25 %, 27 % a 30 %. Položka náhradní díly a mazadla vykazovala kolísavý trend. V roce 2009 se podílela na fixních nákladech 11 %, v roce 2010 14 % a v roce 2011 podíl klesl na necelých 13 %.

4.3.8. Horizontální analýza profit centra SPJ 2 Provozárna

Horizontální analýzou profit centra Provozárna bude zjištěno, jak se výnosy, které se nejvíce podílely na celkových výnosech a náklady, které se nejvíce podílely na celkových nákladech, vyvíjely v čase. Opět bude nejdříve vyhodnocen vývoj výnosů a až poté nákladů.

V druhém sledovaném roce došlo oproti prvnímu roku u **celkových výnosů** jen k mírnému růstu o necelé 2 %, což v absolutním vyjádření znamená nárůst hodnoty o 1 204 tis. Kč. O rok později došlo opět k růstu, avšak tato změna byla mnohem významnější. Hodnota celkových výnosů narostla o 16 388 tis. Kč, tedy o 21 %. Vzhledem k tomu, že celkové výnosy byly až na zanedbatelnou výjimku v roce 2011 tvořeny výhradně celkem vytvořenými hodnotami, byl vývoj těchto hodnot téměř shodný.

Celkové náklady se v roce 2010 zvýšily o 9%, což je 5 011 tis. Kč. V roce 2011 došlo k většímu nárůstu o 18 %, tedy 10 774 tis. Kč.

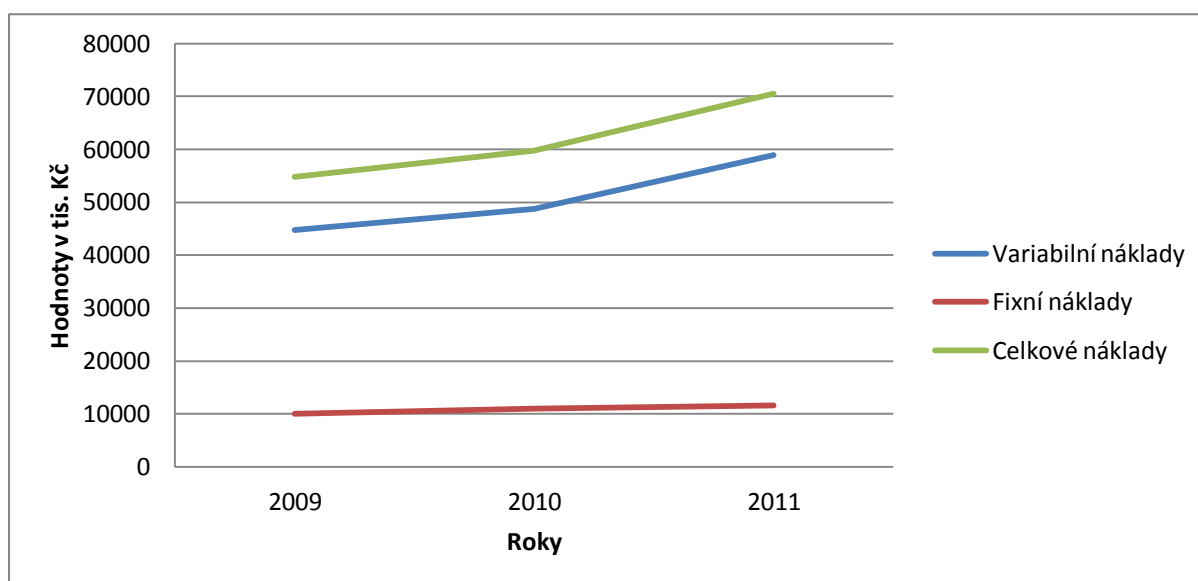
Tab. 4.7: Zkrácená manažerská výsledovka (Provazárna) pro horizontální analýzu

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Provazárna - Horizontální analýza	Relativní změna		Absolutní změna	
	(v %)		(tis. Kč nebo %)	
	2010/2009	2011/2010	2010-2009	2011-2010
01 Tržby za prodej výrobků	22,35%	-4,21%	34 785	-8 023
05 Změna stavu polotovarů	35,71%	-1,99%	-33 881	2 561
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	1,59%	21,13%	1 204	16 287
10 Přímý materiál	2,14%	29,11%	361	5 032
15 Přepravné	24,32%	-7,06%	1 261	-455
17 Prodané zboží - ostatní	18,28%	44,17%	1 972	5 635
19 Přímé mzdy a odvody	-0,56%	-4,39%	-47	-362
22 Celkové variabilní náklady	8,92%	20,73%	3 996	10 114
25 Fixní mzdy	3,51%	8,80%	114	296
32 Náhradní díly + mazadla	34,62%	-6,03%	394	-92
59 Odpisy	16,11%	18,27%	408	537
68 Fixní náklady celkem	10,09%	6,11%	1 006	670
Celkové náklady	9,15%	18,02%	5011	10774
Celkové výnosy	1,59%	21,27%	1204	16388

Zdroj: Vlastní zpracování

Suma **variabilních nákladů** ve sledovaném období rostla a trend růstu této sumy byl rostoucí. V roce 2010 došlo k nárůstu o necelých 9 % a o rok později o 21 %. Některé položky variabilních nákladů vykazovaly rostoucí trend, jiné klesající trend a některé trend kolísavý. Mezi ty, které se významnou částkou podílely na sumě variabilních nákladů a měly rostoucí trend, patří náklady na přímý materiál a prodané zboží. U obou těchto nákladů se trend jejich růstu zrychloval. V druhém roce narostly náklady na přímý materiál asi o 2 %. V dalším roce byl tento růst výraznější a činil 29 %. Náklady na prodané zboží v roce 2010 narostly o 18 % a v roce 2011 o 44 %. Kolísavý trend vykazovaly náklady na přepravné. Jejich hodnota se v roce 2010 zvýšila o 1 261 tis. Kč, tedy o 24 %. V roce 2011 došlo k poklesu o 7 %. Variabilními náklady, které významně přispěly k celkové sumě variabilních nákladů, byly přímé mzdy a odvody. Tyto náklady měly klesající trend. V roce 2010 došlo ke snížení jejich hodnoty o 47 tis. Kč a o rok později k dalšímu snížení o 362 tis. Kč.

Obr. 4.13: Graf vývoje nákladů profit centra Provazárna



Zdroj: Vlastní zpracování

Suma **fixních nákladů** vykazovala rostoucí trend, který zpomaloval. Oproti prvnímu sledovanému roku se ve druhém zvýšila o 10 %. O rok později došlo opět k růstu, ale již méně výraznému, konkrétně o 670 tis. Kč, tedy 6 %. Mírný nárůst zaznamenaly náklady na fixní mzdy, které v roce 2010 vzrostly o necelé 4 %. O rok později došlo k nárůstu o 9 %. Větší změny se děly u náhradních dílů a mazadel, které ve druhém roce navýšily svou hodnotu o 35 %. V roce 2011 jejich hodnota poklesla o 6 %. Hodnota odpisů ve sledovaném období rostla. V roce 2010 došlo k nárůstu o 408 tis. Kč a v roce 2011 o 537 tis. Kč.

4.3.9. Vertikální analýza profit centra SPJ 2 Pletárna

Tato část bude věnována vertikální analýze zbývajícimu profit centru divize SPJ 2, jímž je Pletárna. Nejdříve budou analyzovány výnosy, tzn., které výnosové položky se podílí nejvíce na celkových výnosech a celkem vytvořených hodnotách profit centra Pletárna. Poté bude pojednáno o nákladech a zjištěno, v jakém poměru jsou tvořeny fixními, variabilními a ostatními náklady. Dále bude zjištěno, které náklady se na fixních a variabilních podílí nejvíce.

Tab. 4.6: Zkrácená manažerská výsledovka (Pletárna) pro vertikální analýzu

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Pletárna - analýza	Vertikální	Podíl na CV, CN, CVH, VN, FN			Podíl na
		2009	2010	2011	
01 Tržby za prodej výrobků		113,74%	109,07%	108,73%	CVH
05 Změna stavu polotovarů		-4,50%	-8,47%	-10,19%	CVH
06 Změna stavu hotové výroby		-9,20%	-0,75%	0,44%	CVH
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty		99,99%	100,00%	99,94%	CV
10 Přímý materiál		64,55%	69,34%	70,85%	VN
19 Přímé mzdy a odvody		20,28%	18,10%	16,75%	VN
22 Celkové variabilní náklady		75,71%	81,55%	83,18%	CN
25 Fixní mzdy		24,88%	25,95%	26,89%	FN
59 Odpisy		42,61%	33,31%	34,60%	FN
68 Fixní náklady celkem		24,28%	18,45%	16,81%	CN
Celkové náklady		100,00%	100,00%	100,00%	CN
Celkové výnosy		100,00%	100,00%	100,00%	CV

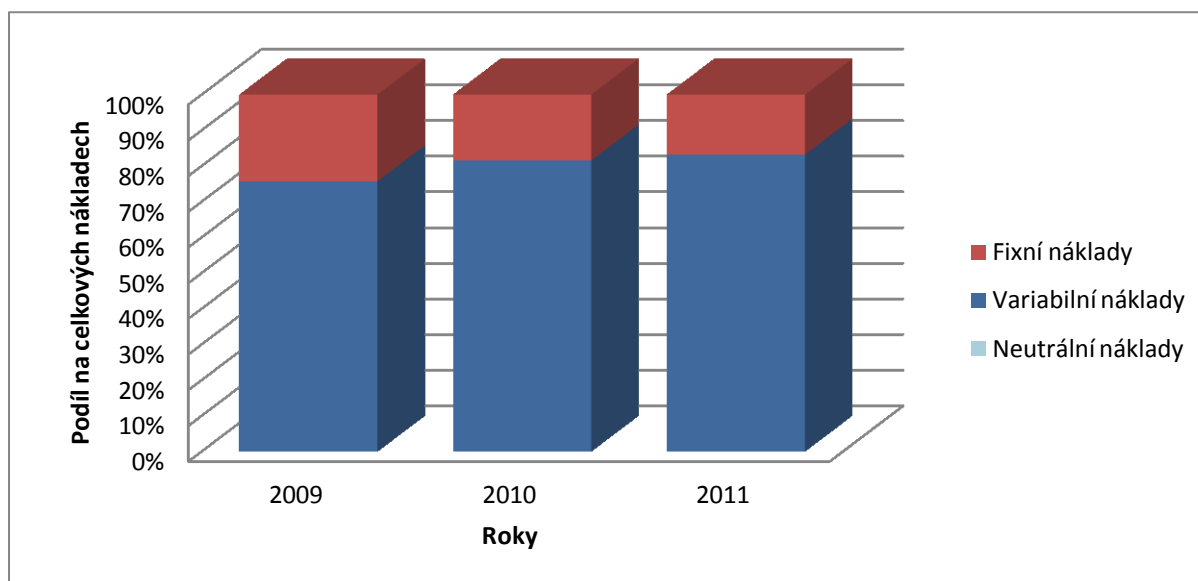
Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové výnosy profit centra Pletárna byly tvořeny ve všech letech především celkem vytvořenými hodnotami. Tržby za prodané výrobky tvořily v roce 2009 114 % celkem vytvořených hodnot. Důvodem této hodnoty je skutečnost, že účty změna stavu polotovarů a změna stavu hotové výroby vykazovaly záporné zůstatky. V letech 2010 a 2011 tržby za prodané výrobky tvořily 109 % celkem vytvořených hodnot. I v těchto letech je vysvětlení této hodnoty stejné.

Z grafu (obr. 4.9) je patrné, že náklady byly tvořeny především variabilními a fixními náklady, z nichž právě variabilní tvořily v každém roce většinu hodnoty celkových nákladů. Podstatný, ale klesající byl podíl fixních nákladů. Zanedbatelnou částkou se podílely i náklady neutrální. Náklady na prodaný materiál a tvorba rezerv a zúčtování opravných položek nejsou v grafu zobrazeny, protože ve všech letech byly nulové.

Zatímco podíl fixních nákladů klesal, podíl variabilních rostl. V roce 2009 se **variabilní náklady** podílely na celkových 75 %, v roce 2010 82 % a v roce 2011 83%. Nejvýznamnější položkou variabilních nákladů ve všech letech byly náklady na přímý materiál. Podíl těchto nákladů na variabilních se v čase také zvyšoval. Z 65 % v roce 2009 podíl vystoupal až na 71 % v roce 2011. Významný, i když klesající podíl vykazovaly přímé mzdy a odvody. Ty tvořily v prvním sledovaném roce 20 % variabilních nákladů a během dalších dvou let tento podíl klesl na 17 %.

Obr. 4.14: Graf struktury nákladů profit centra Pletárna



Zdroj: Vlastní zpracování

Fixní náklady v roce 2009 tvořily 24 % sumy celkových nákladů. Tento podíl však v čase klesal a v roce 2010 se dostal na 18 %. V dalším roce došlo opět k poklesu a to na necelých 17 %. Nejvýznamnější položkou fixních nákladů byly odpisy. Ty se podílely na sumě fixních nákladů ve všech letech nejvíce, ale jejich podíl s časem kolísál. V roce 2009 tvořily odpisy 43 % fixních nákladů, o rok později tento podíl poklesl cca o 10 procentních bodů a v roce 2011 o necelé 2 procentní body narostl. Rostoucí trend podílu zaznamenaly fixní mzdy, které v prvním sledovaném roce tvořily bezmála 25 % fixních nákladů. V roce 2010 tento podíl narostl asi o 1 procentní bod a taktéž se stalo i v posledním sledovaném roce.

4.3.10. Horizontální analýza profit centra SPJ 2 Pletárna

Pomocí horizontální analýzy bude hodnocen vývoj v čase výnosových a nákladových položek, které se nejvíce podílely na sumě výnosů a nákladů. Celkové výnosy ve sledovaném období rostly, ale jejich růst se zpomaloval. Oproti roku 2009 svou hodnotu v roce 2010 navýšily o 25 %. V roce 2011 suma celkových výnosů vzrostla o 11 %. Téměř totožný vývoj měl i účet Celkem vytvořené hodnoty. Tržby za prodej výrobků ve sledovaném období rostly. V roce 2010 došlo k nárůstu o 20 % a o rok později o dalších 11 %. Na účtu změna stavu polotovarů došlo v roce 2010 k poklesu hodnoty o 8 647 tis. Kč. Ačkoli relativní změna ukazuje 136 %, je nutné si dát pozor na špatnou interpretaci tohoto výsledku. Důvodem tohoto výsledku jsou záporné zůstatky na tomto účtu. V roce 2011 hodnota poklesla o dalších 20 029 tis. Kč. Ke stejné situaci došlo i u účtu změna stavu hotové výroby, jehož hodnota

v roce 2010 narostla o 11 677 tis. Kč, ale zůstatek se i tak pohyboval v záporných číslech. Kladný zůstatek byl vykázán až v roce 2011, kdy hodnota stoupla o další 2 180 tis. Kč.

Tab. 4.7: Zkrácená manažerská výsledovka (Pletárna) pro horizontální analýzu

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Pletárna - Horizontální analýza	Relativní změna		Absolutní změna	
	(v %)		(tis. Kč nebo %)	
	2010/2009	2011/2010	2010-2009	2011-2010
01 Tržby za prodej výrobků	20,30%	10,57%	32 616	20 436
05 Změna stavu polotovarů	136,03%	33,49%	-8 647	-5 025
06 Změna stavu hotové výroby	-89,83%	-164,80%	11 677	2 180
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	25,45%	10,93%	35 945	19 361
10 Přímý materiál	48,60%	13,29%	22 083	8 971
19 Přímé mzdy a odvody	23,50%	2,60%	3 354	458
22 Celkové variabilní náklady	38,35%	10,86%	26 994	10 579
25 Fixní mzdy	1,76%	2,66%	99	152
59 Odpisy	-23,72%	2,89%	-2 282	212
68 Fixní náklady celkem	-2,41%	-0,96%	-544	-211
Celkové náklady	28,45%	8,70%	26 447	10 385
Celkové výnosy	25,44%	10,99%	35 941	19 472

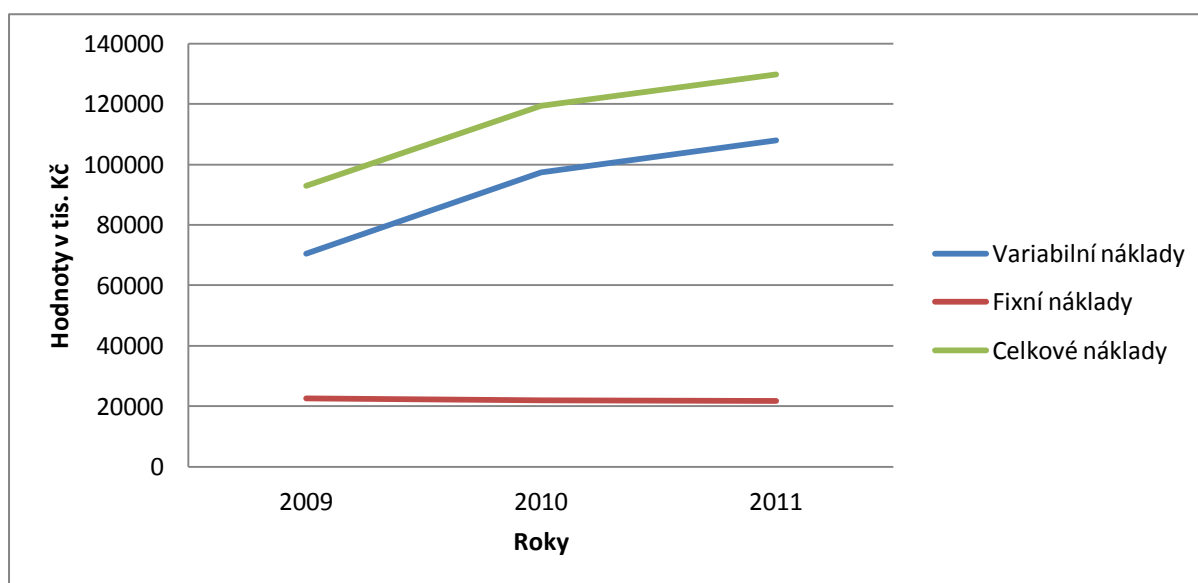
Zdroj: Vlastní zpracování

Podobně jako u výnosů i **celkové náklady** rostly a jejich trend růstu byl klesající. Ve druhém sledovaném roce náklady narostly o 28 %, což je v absolutním vyjádření 26 447 tis. Kč. V posledním sledovaném roce narostly o necelých 9 %. Zatímco hodnota fixních nákladů klesala, hodnota variabilních rostla.

V roce 2010 **fixní náklady** poklesly o 2 % a o rok později o necelé 1 %. Hodnota fixních mezd ve sledovaném období mírně rostla a hodnota odpisů kolísala. V roce 2010 hodnota poklesla o 24 % a v roce 2011 vzrostla o necelé 3 %.

Suma **variabilních nákladů** se v roce 2010 zvýšila o 38 %. K nárůstu, ale již nižšímu došlo i v roce 2011, kdy hodnota variabilních nákladů vzrostla o necelých 11 %, tedy 10 579 tis. Kč. Hodnoty přímého materiálu a přímých mezd a odvodů v čase rostly, ve druhém roce vždy výrazněji než ve třetím. Náklady na přímý materiál se v roce 2010 zvýšily o 49 % a o rok později o dalších 13 %. Hodnota přímých mezd a odvodů ve druhém sledovaném roce narostla o 24 %. V roce 2011 došlo už jen k mírnému nárůstu o necelé 3 %.

Obr. 4.15: Graf vývoje nákladů profit centra Pletárna



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4. Srovnání profit center

Jak napovídá název, tato část bude věnována srovnání jednotlivých profit center. Bude zjištěno, jak se jednotlivá profit centra podílí na celkových nákladech, výnosech a zisku divize SPJ 2. Na základě vyhodnocení budou vybrána profit centra, která budou podrobena analýze bodu zvratu a také budou dále analyzována podle krycího příspěvku (KP) na úhradu fixních nákladů a zisku z hlediska strategických sortimentních skupin (SSS).

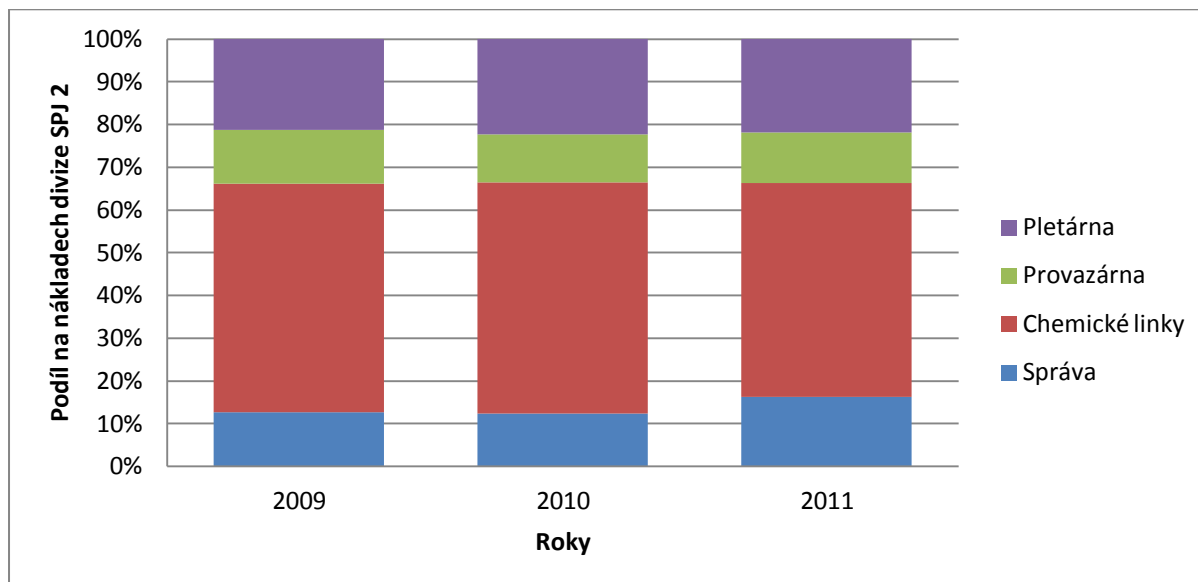
Na obrázku 4.16 je znázorněna struktura nákladů divize SPJ 2 tak, jak ji tvořila jednotlivá profit centra. Z grafu je patrné, že nejvíce nákladů vznikalo ve všech letech v profit centru Chemické linky. Podíl tohoto profit centra na celkových nákladech divize SPJ 2 tvořil v letech vždy více než 50 %. V letech 2009 a 2010 se tento podíl pohyboval okolo 54% a v roce 2011 poklesl o necelé 4 procentní body.

Druhým střediskem s největšími náklady je Pletárna. Podíl nákladů Pletárny na celkových nákladech divize SPJ 2 mírně kolísá. V roce 2009 činil cca 21 %, v roce 2010 byl tento podíl asi o 1 procentní bod vyšší a v roce 2011 poklesl asi o půl procentního bodu.

Středisky, kde vznikalo nejméně nákladů, jsou tedy Provazárna a Správa. Profit centrum Správa se v prvních dvou letech podílelo na nákladech divize necelými 13 %. V roce 2011 tento podíl narostl asi o 3 procentní body. Středisko Provazárna vykazovalo oproti ostatním střediskům ve všech letech nejmenší náklady, které se ve všech letech pohybovaly okolo 12 %.

U středisek Chemické linky, Provazárna a Pletárna byly náklady tvořeny převážně variabilními náklady a podíl fixních nákladů byl malý. Proto je zřejmé, že při růstu prodávaného množství poroste zisk pomaleji, než kdyby byl podíl fixních nákladů vyšší. Avšak je zde menší riziko vysokých ztrát při poklesu poptávaného množství.

Obr. 4.16: Struktura celkových nákladů divize SPJ 2 podle profit center



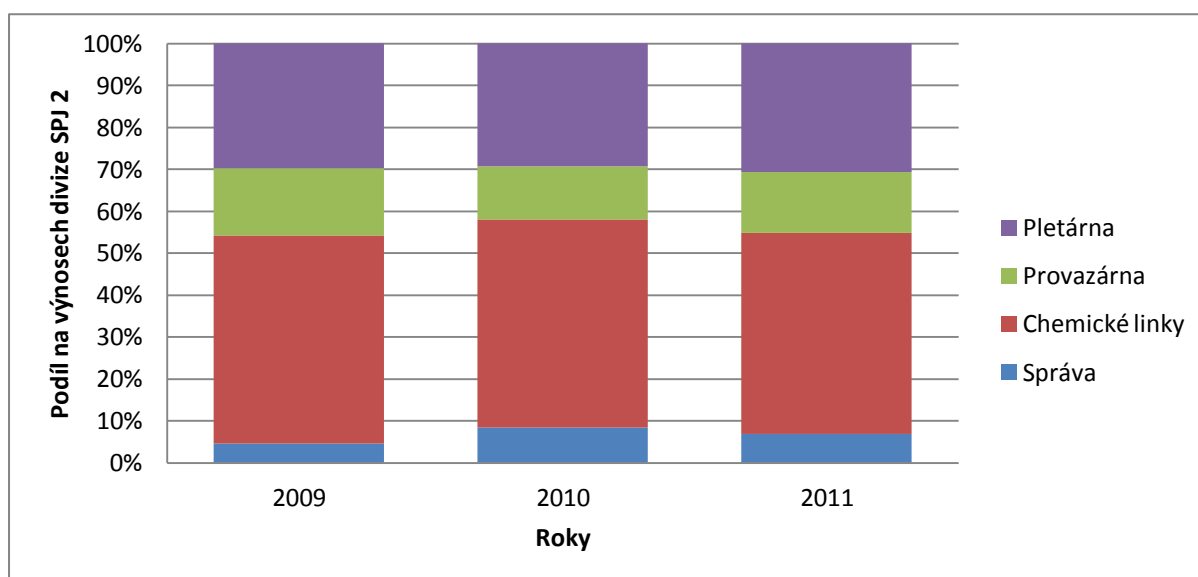
Zdroj: Vlastní zpracování

Při pohledu na obrázek 4.17 je jasné, že ačkoliv byly Chemické linky střediskem, kde vznikalo nejvíce nákladů, jsou i střediskem s největšími výnosy. V prvních dvou sledovaných letech se podíl tohoto střediska na celkových výnosech divize SPJ 2 pohyboval těsně pod 50 %. V roce 2011 klesl pod 48 %.

Profit centrum Pletárna bylo druhým profit centrem s největšími výnosy. Podíl tohoto střediska na celkových výnosech se ve všech letech pohyboval okolo 30 %.

Podobně jako u nákladů, tak i u výnosů jsou Provazárna a Správa střediska s nejnižšími výnosy. Na rozdíl od nákladů je mezi těmito středisky větší rozdíl. Podíl výnosů provazárny kolísá a v roce 2009 činil 16 %. O rok později tento podíl klesl na necelých 13 % a v roce 2011 vzrostl na necelých 15 %.

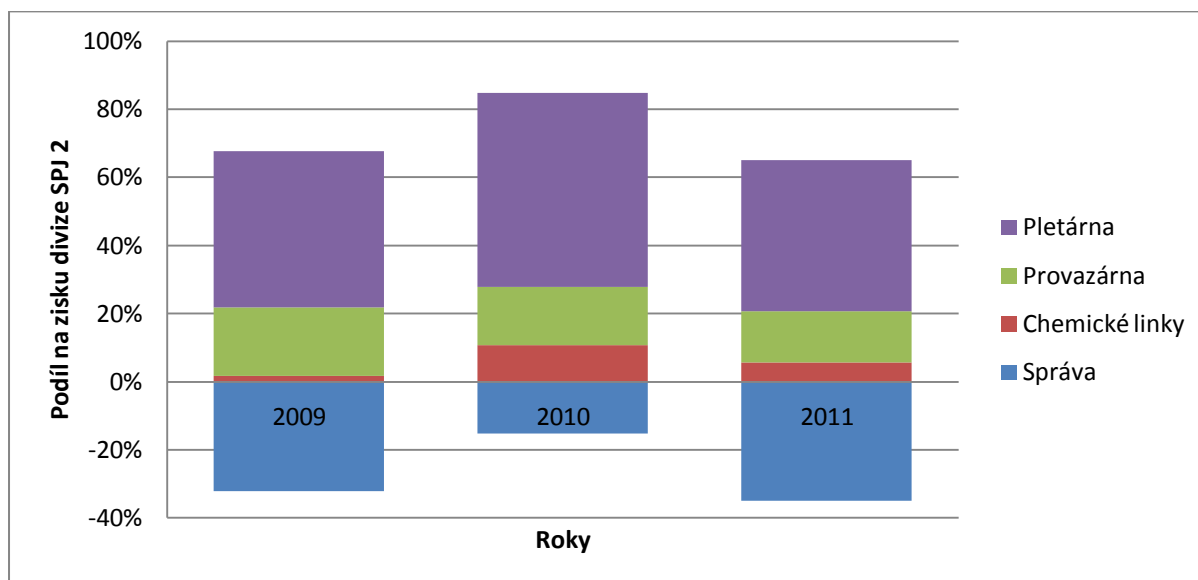
Obr. 4.17: Struktura celkových výnosů divize SPJ 2 podle profit center



Zdroj: Vlastní zpracování

Profit centrem, které přispívalo k celkovým výnosům nejméně, je Správa. V prvním sledovaném roce činil podíl profit centra správa na celkových výnosech divize SPJ 2 necelých 5 %. V roce 2010 podíl dosáhl více než 8 % a v roce 2011 opět poklesl na necelých 7 %.

Obr. 4.18: Struktura zisku divize SPJ 2 podle profit center



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu na obrázku 4.18 je možné vidět, že všechna profit centra kromě Správy byla ve sledovaném období zisková. Středisko Správa dosáhlo ve všech sledovaných letech záporného

hospodářského výsledku. Tato skutečnost však nepředstavuje podstatný problém, protože toto středisko není určeno k tomu, aby generovalo výnosy a přímo tvořilo zisk. Tento fakt je potvrzen i tím, že převážná většina výnosů tohoto střediska byla tvořena kurzovými zisky. Profit centrum Správa je čistě nákladovým střediskem, jehož cílem je zabezpečit chod divize SPJ 2 a ostatních profit center.

Ačkoli profit centrum Chemické linky vykazovalo ve všech letech nejvyšší výnosy, stejně tak tomu bylo i u nákladů. Proto se toto středisko podílelo ve všech letech jen málo na celkovém zisku divize SPJ 2. Nízké míry zisku ovšem také nejsou problémem, protože hlavní náplní tohoto střediska je výroba polotovarů pro profit centrum Provazárna.

Právě profit centrum Provazárna se podílelo na zisku již poměrně významněji. Jeho podíl byl největší v roce 2009, kdy činil necelých 57 %. V roce 2010 podíl poklesl na necelých 25 % a v posledním sledovaném roce podíl činil 50 %.

Největší část zisku divize SPJ 2 tvořila ve všech letech Pletárna. V prvním sledovaném roce činil zisk Pletárny 129 % zisku celé divize. V roce 2010 tato hodnota poklesla na necelých 82 % a v posledním sledovaném roce vystoupala na necelých 147 %. Tyto relativně vysoké hodnoty jsou dány záporným výsledkem hospodaření profit centra Správa.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem budou k další analýze vybrána profit centra **Pletárna a Provazárna**. Důvodem tohoto výběru je povaha ostatních profit center. Středisko Chemické linky je určeno k tomu, aby vyrábělo polotovary pro Provazárnu. S velkými zisky se zde nepočítá. Takto je to i u profit centra Správa, které zabezpečuje provoz ostatních profit center a není určeno k tomu, aby generovalo zisk.

4.5. Analýza bodu zvratu Provazárny a Pletárny

V této části budou analyzovány body zvratu pro profit centra Provazárna a Pletárna. Bod zvratu bude u Provazárny a Pletárny stanoven pro každý rok sledovaného období 2009 – 2011. Vzhledem k nehomogenní produkci bude použita globální nákladová funkce (vzorec 2.10), bude tedy opět pracováno s haléřovým ukazatelem variabilních nákladů (vzorec 2.9)

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem bude použit vzorec pro bod zvratu pro různorodou produkci (vzorec 2.19). Protože bude použit vzorec bodu zvratu pro různorodou produkci, výsledkem výpočtu nebude počet kusů, ale hodnota tržeb, které musí středisko dosáhnout, aby pokrylo celkové náklady. Nakonec bude porovnána výše tržeb v bodu zvratu se skutečnou výší tržeb.

Potřebné údaje k této analýze jsou uvedeny v tabulce 4.7.

Tab. 4.7: Analýza bodu zvratu profit center Provazárna a Pletárna

Bod zvratu	Provazárna			Pletárna		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
h	0,5906	0,6332	0,6311	0,4982	0,5495	0,5492
FC (tis. Kč)	9963	10978	11638	22577	22030	21836
BZ (tis. Kč)	24335	29930	31547	44994	48905	48441
T (tis. Kč)	75860	77064	93351	141270	177204	196565
T/BZ	3,12	2,57	2,96	3,14	3,62	4,06

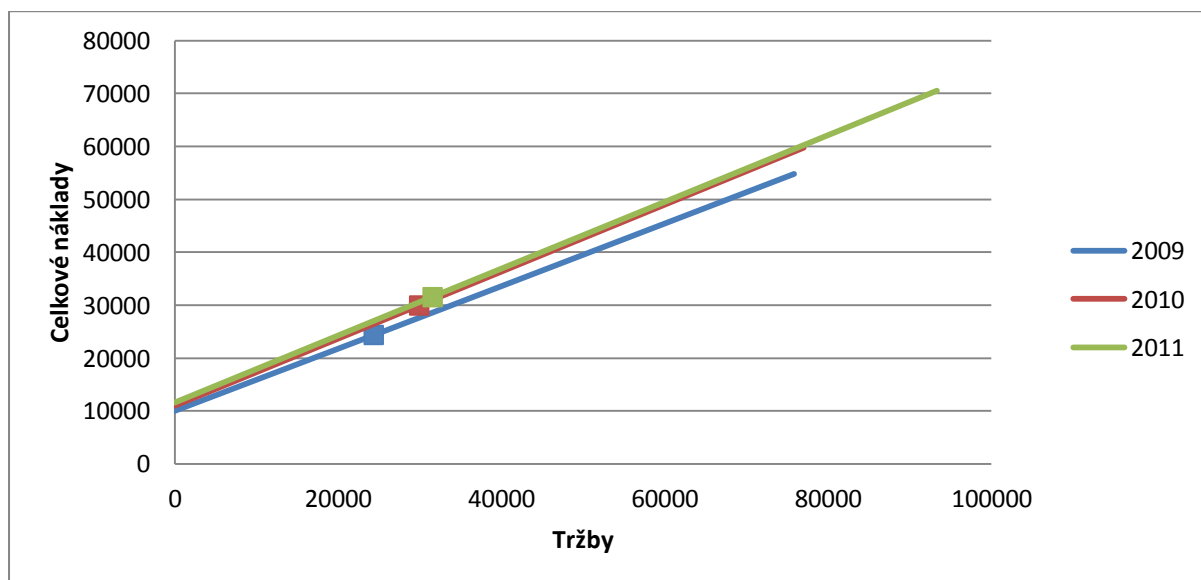
Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.1. Analýza bodu zvratu profit centra Provazárna

V tabulce 4.7 je možné vidět, že hodnota tržeb, kterou musela Provazárna v letech 2009 – 2011 vygenerovat, aby dosáhla bodu zvratu, se zvyšovala. V roce 2009 to bylo 24 335 tis. Kč. V dalším roce došlo k navýšení na 29 930 tis. Kč a v posledním sledovaném roce tato hodnota činila 31 547 tis. Kč.

Vzhledem k tomu, že v kapitole 4.4 Srovnání profit center bylo analyzováno, že Provazárna byla ziskovým střediskem, je zřejmé, že bodu zvratu bylo dosaženo. Skutečné tržby byly ve všech letech přibližně 3 krát vyšší.

Obr. 4.19: Body zvratu v jednotlivých letech profit centra Provazárna



Zdroj: Vlastní zpracování

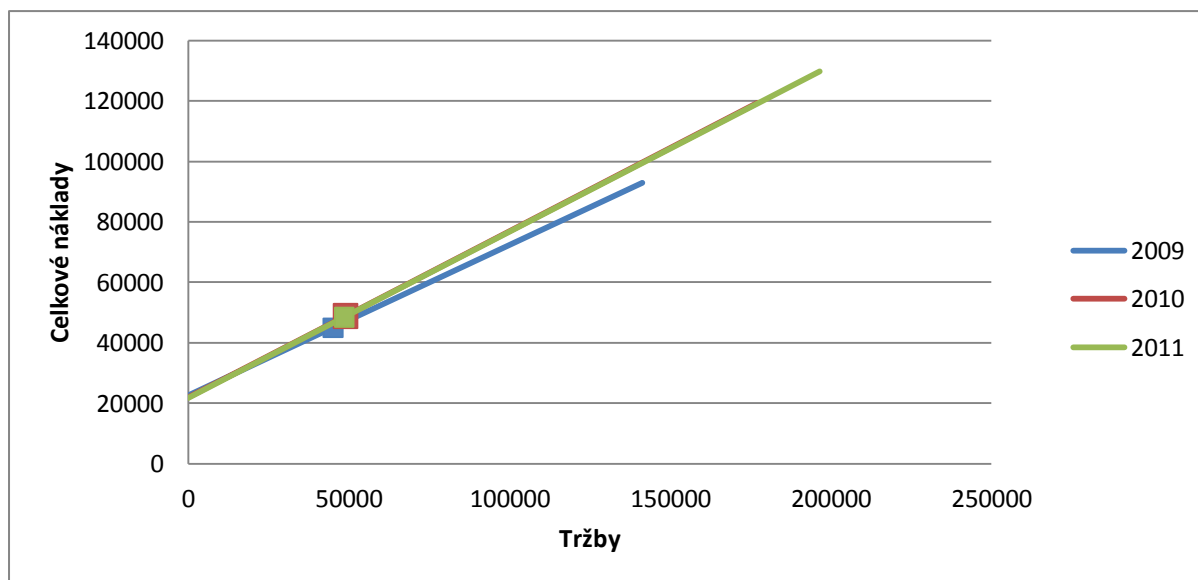
Na obrázku 4.19 jsou zobrazeny nákladové funkce profit centra Provazárna za sledované roky. Na každé funkci je zobrazen bod zvratu, tedy bod, ve kterém výnosová křivka protíná křivku nákladů a zisk je nulový.

4.5.2. Analýza bodu zvratu profit centra Pletárna

Tabulka 4.7 ukazuje, že hodnota bodu zvratu profit centra Pletárna ve sledovaném období kolísala. V roce 2009 musela Pletárna dosáhnout minimálně 44 994 tis. Kč výnosů, aby pokryla celkové náklady. V roce 2010 tato hodnota vzrostla na 48 905 tis. Kč a v roce 2011 mírně poklesla na 48 441 tis. Kč.

Pletárna ve sledovaném období vykazovala takové množství tržeb, kterým nejenže dosahovala bodu zvratu, ale zároveň byla i výrazně nejziskovějším profit centrem. Hodnota skutečných tržeb překonala v roce 2009 hodnotu bodu zvratu více než 3 krát. V roce 2010 tato hodnota byla cca 3,6 krát větší. V posledním sledovaném roce byly skutečné tržby více než 4 krát větší. Nákladové funkce s vyznačenými body zvratu jsou vykresleny na obrázku 4.20.

Obr. 4.20: Body zvratu v jednotlivých letech profit centra Pletárna



Zdroj: Vlastní zpracování

4.6. Analýza sortimentu Provazárny a Pletárny

V této části budou rozebrány strategické sortimentní skupiny. Bude zjištěno, jaký sortiment se vyrábí v profit centrech Provazárna a Pletárna. Sortiment bude analyzován z hlediska tržeb, variabilních nákladů a výše krycího příspěvku. Bude zjištěno, které sortimentní skupiny přispívají nejvíce na pokrytí fixních nákladů a tvorbu zisku.

4.6.1. Strategické sortimentní skupiny – Provazárna

Mezi strategické sortimentní skupiny, které lze najít ve středisku Provazárna patří: Vaky, Popruhy, Šicí nitě, Vlákna a příze, Umělá tráva, Lodní lana, Ostatní lana a šňůry, Ohradníková lana, POZ (prostředky osobního zabezpečení), ZUP (zvedací a upínací prostředky), Dynamická lana, Jachtingová lana, Výrobky SR, Zboží SR a SSS neurčeno.

Tržby střediska Provazárna činily v roce 2009 170 838 tis. Kč. V roce 2010 došlo k nárůstu na hodnotu 210 725 tis. Kč a v roce 2011 k mírnému poklesu na 209 435 tis. Kč. Pomocí vertikální analýzy (viz příloha č. 6) bylo zjištěno, jak se jednotlivé sortimentní skupiny na těchto tržbách podílely.

Významný podíl měla ve všech letech lodní lana. V roce 2009 tvořila 29 % hodnoty celkových **tržeb**. V roce 2010 došlo k poklesu těchto tržeb na 22 % a o rok později k mírnému nárůstu cca na 23 %. Podstatnou hodnotu tržeb Provazárny tvořily i tržby za umělou travu, jejíž podíl v prvním sledovaném roce dosahoval 20 %. V roce 2010 byl podíl umělé trávy vůbec nejvyšší ze všech ostatních sortimentních skupin, dosahoval hodnoty 32 %. Největším tento podíl zůstal i v roce 2011, kdy klesl o tři desetiny procentního bodu.

Třetí strategickou sortimentní skupinou, která přispívala výrazně k celkovým tržbám ve všech letech, byla ostatní lana a šňůry. Jejich podíl činil v roce 2009 29 % a v roce 2010 poklesl asi o jeden procentní bod. V posledním sledovaném roce tvořil podíl této skupiny asi čtvrtinu celkových tržeb.

Významnými sortimentními skupinami byly také POZ a Ohradníková lana. Podíl ohradníkových lan v čase klesal. Z hodnoty 7 % klesl během sledovaných let na 4 %. Prostředky osobního zabezpečení vykazovaly o něco větší podíly, které se v prvních dvou sledovaných letech pohybovaly pod 10 %, a ve třetím roce se podíl vyšplhal na 13 %.

Ostatní sortimentní skupiny vykazovaly podstatně menší podíly, které se zřídka kdy vyšplhaly nad 1 %.

S vývojem tržeb pochopitelně koresponduje i vývoj **variabilních nákladů**. Jejich hodnota dosahovala v roce 2009 115 347 tis. Kč. V dalším roce vzrostla na 162 324 tis. Kč a v posledním sledovaném roce mírně poklesla na 159 591 tis. Kč. Z hlediska celkových variabilních nákladů byly nejnákladnější opět výše uvedené sortimentní skupiny.

Nákladově nejnáročnější byla umělá tráva, jejíž podíl na celkových variabilních nákladech v roce 2009 tvořil jednu čtvrtinu. V dalších letech podíl vzrostl na méně než třetinu.

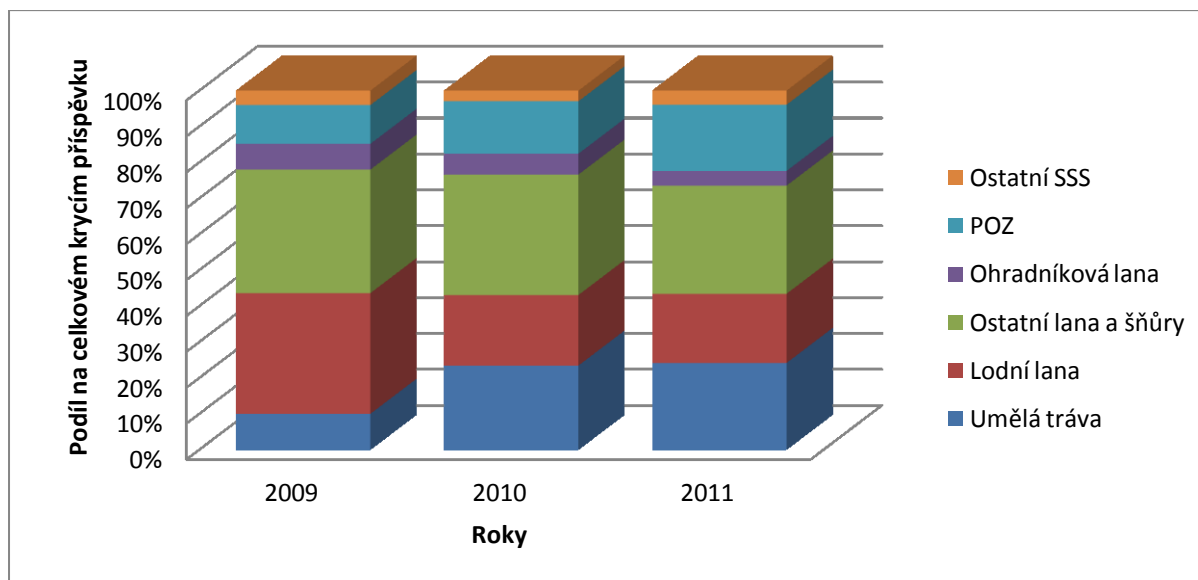
Ostatní lana a šňůry byly druhou nákladově nejnáročnější skupinou. Podíly na variabilních nákladech se v letech 2009 a 2010 pohybovaly okolo 27 %. Pouze v roce 2011

podíl činil 24 %. Třetí nejvýznamnější sortimentní skupinou z hlediska nákladů byla lodní lana, jejichž podíl ve sledovaném období kolísal. Z hodnoty necelých 27 % během let 2009 – 2011 klesl na necelých 24 %.

Podobně jako u tržeb byly významné i sortimentní skupiny POZ a Ohradníková lana. Podíly těchto skupin na variabilních nákladech již nebyly tak velké jako u skupin předchozích. Podíl ohradníkových lan na variabilních nákladech byl téměř totožný jako jejich podíl na tržbách a taktéž se stejně vyvíjel. Prostředky osobního zabezpečení se v roce 2009 podílely na celkových variabilních nákladech necelými 9 %, v roce 2010 rovnými 8 % a v roce 2011 necelými 12 %.

Velmi důležité je také zhodnotit, jak jednotlivé sortimentní skupiny přispívaly na úhradu fixních nákladů a zisku. Toto zhodnocení bude provedeno pomocí relativní výše **krycího příspěvku** dané sortimentní skupiny na celkové hodnotě krycího příspěvku Provazárny. Celková hodnota krycího příspěvku Provazárny v roce 2009 byla 55 491 tis. Kč. V roce 2010 došlo k poklesu této hodnoty na 48 401 tis. Kč a v posledním roce k mírnému nárůstu na 49 844 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že krycí příspěvek je výsledkem odečtení variabilních nákladů od tržeb, je zřejmé, že největší krycí příspěvky budou mít opět výše uvedené sortimentní skupiny.

Obr. 4.21: Složení celkového krycího příspěvku Provazárny podle SSS



Zdroj: Vlastní zpracování

Fixní náklady byly nejvíce kryty tržbami sortimentní skupiny Ostatní lana a šňůry. Podíl této skupiny na celkovém krycím příspěvku byl v prvních dvou letech cca 34 %. V roce

2011 poklesl na 30 %. Velké příspěvky k fixním nákladům a zisku měly také tržby za prodej lodních lan. Jejich podíl byl nejvýraznější v roce 2009, kdy tvořil více než třetinu celkového krycího příspěvku. V ostatních sledovaných letech se podíl lodních lan pohyboval mezi 19 – 20 %. Podíl umělé trávy činil v roce 2009 pouze 10 %, avšak v dalším roce se vyšplhal na hodnotu 23 % a v posledním sledovaném roce na 24 %.

Významný byl také podíl prostředků osobního zabezpečení. Tento podíl rostl a během sledovaných let se z necelých 11 % vyšplhal přes hodnotu 18 %. Nad zbylými sortimentními skupinami opět převyšovala sortimentní skupina Ohradníková lana, jejíž krycí příspěvek se na celkovém krycím příspěvku v roce 2009 podílel 7 %. Stejně jako podíl tržeb i variabilních nákladů tento podíl klesal a v posledním sledovaném roce dosáhl hodnoty 4 %. Ostatní sortimentní skupiny se na celkovém krycím příspěvku podílely většinou v řádech desetin procent.

Výsledky vertikální analýzy ukázaly, že nejdůležitějšími strategickými sortimentními skupinami profit centra Provazárna jsou Lodní lana, Umělá tráva, Ostatní lana a šňůry, Prostředky osobního zabezpečení a Ohradníková lana. Ostatní sortimentní skupiny se výrazně nepodílely na tržbách, variabilních nákladech ani na příspěvku na fixní náklady a zisk.

4.6.2. Strategické sortimentní skupiny – Pletárna

Strategické sortimentní skupiny, které náleží profit centru Pletárna, jsou Popruhy, Vlákna a příze, Ostatní lana a šňůry, POZ, PCR (paper carrier rope – papírenská zaváděcí lana), Dynamická lana, Statická lana, Jachtingová lana a SSS neurčeno.

Celkové tržby Pletárny ve sledovaném období rostly. V roce 2009 měly hodnotu 169 970 tis. Kč, v dalším roce se hodnota zvýšila na 195 948 tis. Kč a v posledním sledovaném roce dosahovala hodnota tržeb 217 639 tis. Kč. Stejně jako u Provazárny i zde byly pomocí vertikální analýzy rozebrány jednotlivé sortimentní skupiny a bylo zjištěno, jak se podílí na celkových tržbách, variabilních nákladech a krycím příspěvku.

Vertikální analýza odhalila, že na celkových tržbách Pletárny se ve všech letech nejvíce podílela dynamická a statická lana. Podíl dynamických lan v roce 2009 tvořil necelých 32 %. V průběhu dalších let tento podíl klesal a přes hodnotu 26 % v roce 2010 se dostal na 23 % v roce 2011. Podíly statických lan se neměnily tak výrazně. V prvních dvou sledovaných letech se pohybovaly okolo hodnoty 27 %. V posledním sledovaném roce tento podíl klesl pod 26 %.

Významně se na tržbách podílela také papírenská zaváděcí lana, jejichž podíl kolísal. V roce 2009 bylo 15 % tržeb pletárny tvořeno prodejem těchto papírenských zaváděcích lan. Podíl těchto lan vzrostl v roce 2010 na 18 % a v roce 2011 poklesl asi o jeden procentní bod.

Vlákna a příze také přispívaly podstatnou částkou k celkovým tržbám. Jejich podíl v roce 2009 činil cca 10 %. V dalším roce narostl o necelý jeden procentní bod a v roce 2011 přesáhl podíl hodnotu 17 %. Podíl skupiny Ostatní lana a šňůry se pohyboval v rozmezí 12 – 13 %. Výrazně méně k tržbám přispívala jachtingová lana, jejichž podíl se ve sledovaném období pohyboval okolo 4 %. Ostatní strategické sortimentní skupiny se na tržbách Pletárny nepodílely vůbec nebo v řádech setin procent.

Vzhledem k tomu, že tržby Pletárny ve sledovaném období rostly, stejně tak se vyvíjela i hodnota **variabilních nákladů**, která v roce 2009 činila 82 788 tis. Kč. V roce 2010 tato hodnota vzrostla na 104 685 tis. Kč a v posledním sledovaném roce suma variabilních nákladů dosáhla 122 472 tis. Kč.

Sortimentní skupiny, které se nejvíce podílely na tržbách, se podílely nejvíce i na variabilních nákladech. Podíl statických lan se ve všech letech pohyboval okolo hodnoty 26 %. Podíl dynamických lan na celkových variabilních nákladech v čase klesal, tak jako podíl na tržbách. V roce 2009 bylo 30 % celkových tržeb tvořeno právě prodejem těchto lan. V roce 2010 podíl klesl na jednu čtvrtinu a v posledním sledovaném roce tvořil přibližně jednu pětinu celkových nákladů.

Poměrně velké podíly na variabilních nákladech vykazovala také sortimentní skupina Vlákna a příze. V prvních dvou letech se podíl této skupiny pohyboval okolo 15 % a v roce 2011 narostl na necelých 22 %. Podíl ostatních lan a šňůr se ve všech sledovaných letech pohyboval mezi 12 – 14 %. Papírenská zaváděcí lana vykazovala v letech 2009 – 2011 rostoucí podíl na celkových variabilních nákladech. V prvním roce tento podíl činil 12 % a ve druhém a třetím roce cca 15%. Podíl jachtingových lan se pohyboval okolo 5 %. Ostatní strategické sortimentní skupiny se tak jako u tržeb na variabilních nákladech nepodílely vůbec nebo minimálně.

Hodnota celkového **krycího příspěvku** Pletárny byla v roce 2009 86 183 tis. Kč. Tato hodnota ve sledovaném období rostla a tak se v roce 2010 vyšplhala na 91 263 tis. Kč. K nárůstu došlo i v posledním roce, kdy hodnota krycího příspěvku činila 95 168 tis. Kč.

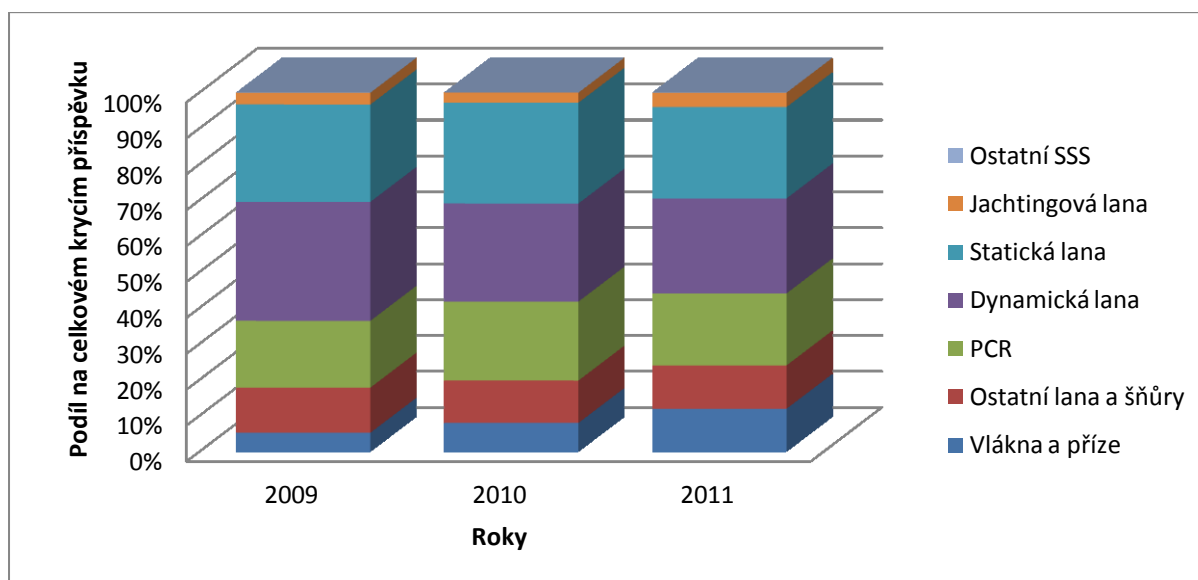
Celkový krycí příspěvek byl tvořen nejvíce dynamickými a statickými lany. Podíl dynamických lan na celkovém krycím příspěvku Pletárny činil v roce 2009 přibližně jednu třetinu. Vzhledem k tomu, že podíly tržeb a variabilních nákladů klesaly, klesal i podíl krycího příspěvku. V roce 2010 tento podíl činil 27 % a v roce 2011 klesl asi o jeden

procentní bod. Podíl statických lan kolísal a z hodnoty 27 % v roce 2009 vystoupal na 28 % v roce 2010 a následně klesl na 25 % v roce 2011.

Papírenská zaváděcí lana se také na krycím příspěvku podílela významně. Jejich podíl kolísal mezi 18 a 22 %. Ostatní lana a šňůry se ve všech letech podílely na krycím příspěvku přibližně 12 %. Podíl vláken a přízí činil v roce 2009 pouze 5 %, ale v dalším roce narostl na 8 % a v posledním roce činil necelých 12 %.

Relativně málo významný byl podíl jachtingových lan, pohyboval se okolo 3 %. Ostatní sortimentní skupiny na fixní náklady a zisk nepřispívaly významnými částkami.

Obr. 4.22: Složení celkového krycího příspěvku Pletárny podle SSS



Zdroj: Vlastní zpracování

Strategické sortimentní skupiny, které jsou pro Pletárnu nejvýznamnější a podílely se nejvíce na variabilních nákladech, tržbách a úhradě fixních nákladů a zisku, jsou Dynamická lana, Statická lana, Papírenská zaváděcí lana a Ostatní lana a šňůry.

5. Návrhy a doporučení

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že divize SPJ 2 ve všech letech vykazovala kladný výsledek hospodaření, přičemž největšího zisku bylo dosaženo v roce 2010. Náklady i výnosy v letech 2009 – 2011 rostly. Je dobré, že celkové fixní náklady divize SPJ 2 byly ve všech letech podstatně nižší než celkové variabilní náklady.

Výši fixních nákladů by měl podnik věnovat náležitou pozornost. Ačkoli jsou to náklady fixní, tedy nezávislé na objemu produkce, hodnota fixních nákladů divize SPJ 2 meziročně rostla v řádech milionů korun. K podstatnému nárůstu došlo v roce 2011, kdy se oproti předchozímu roku zvýšila hodnota fixních nákladů o více než 23 mil. Kč. Hlavními faktory tohoto nárůstu byly finanční náklady v podobě kurzových ztrát. Důležitou roli také sehrálo zvýšení hodnoty fixních mezd a odpisů.

Výkyvy směnných kurzů způsobily v roce 2011 podstatný nárůst fixních nákladů, protože export tvoří přibližně 85 % výkonů společnosti. Z toho důvodu by bylo vhodné, aby se podnik více zaměřil na zajištění proti kurzovému riziku. Toto zajištění je nabízeno bankami v podobě finančních derivátů. Základními finančními deriváty jsou forwardy, futures, swapy a opce. Za pomoci těchto finančních derivátů lze při zahraničních transakcích v konečném výsledku dosáhnout nulových kurzových ztrát a zisků. Ačkoli v roce 2010 rozdíl kurzových zisků a ztrát přinesl zisk v řádech několika milionů korun, v letech 2009 a 2011 byl tento rozdíl záporný. Do budoucna by této problematice měla divize SPJ 2 i celý Lanex věnovat zvýšenou pozornost, protože takto lze předejít ztrátám ze zahraničních transakcí i výrazným výkyvům fixních nákladů. Hodnoty výnosů ze zahraničních obchodů tak budou více jisté a nebudou natolik ovlivněny výkyvy směnných kurzů.

Podnik by měl věnovat velkou pozornost výši odpisů, které také tvoří významnou část fixních nákladů. Měl by zhodnotit využití instalovaných zařízení a zjistit, zda je toto využití dostatečné. Pokud je dlouhodobý majetek podniku dostatečně využíván, pak je vysoký podíl odpisů opodstatněný. Pokud by podnik shledal svá dlouhodobá aktiva jako nedostatečně využívaná, měl by do budoucna zvážit, zda bude možné zvýšit jejich využití nebo by bylo výhodnější vlastnit např. jiné stroje. V tomto případě by se jako řešení nabízel prodej některých zařízení a náhrada levnějšími, případně i pronájem některých strojů.

Velkou částí fixních nákladů jsou také fixní mzdy, tvořené především mzdovými náklady a také odměnami členům orgánů společnosti. Snižování mezd je velmi choulostivým tématem v každém podniku. Vzhledem k tomu, že průměrná mzda v České republice s časem roste, je na snižování mezd ze strany zaměstnanců nahlíženo velmi negativně. Řešením však

může být snížení pevné (paušální) složky mzdy a její nahrazení pohyblivou složkou, která se bude odvíjet od výkonů. Pokud bude tento systém správně nastaven, bude zaměstnance motivovat k lepším pracovním výkonům.

Největší část celkových nákladů tvořily ve všech letech variabilní náklady, tedy náklady závislé na objemu produkce. Variabilní náklady tedy rostly s růstem tržeb. Výše těchto nákladů je pro podnik velmi důležitá, v roce 2010 tyto náklady vzrostly přibližně o 99 mil. Kč a v roce 2011 o dalších 32 mil. Kč.

Nejvíce variabilních nákladů bylo vynaloženo na přímý materiál, přímé mzdy a energie. Snížení materiálových nákladů může být docíleno nákupem levnějších materiálů, což však může být na úkor jejich kvality a kvality finálních výrobků. Proto je vhodnější zaměřit se na využívání možných množstevních slev, kterých by Lanex jako velký podnik neměl mít problém dosáhnout.

Další možností jak snížit náklady na přímý materiál je eliminace plýtvání. Podstatou eliminace plýtvání je dokázat vyrobit stejný objem výkonů s nižší spotřebou materiálu. Podnik by se měl na tuto problematiku zaměřit a zjistit, zda dochází k jakémukoli plýtvání, ať už s materiálem nebo např. s energiemi. Eliminací plýtvání může podnik zefektivnit výrobní proces a snížit náklady. Efektivností operací, které probíhají ve výrobě, se zabývá disciplína průmyslové inženýrství.

Nemalou část variabilních nákladů tvoří přímé mzdy. Jak bylo popsáno výše, snižování mezd není příliš vítaným způsobem snížení nákladů. Efektivnějším řešením může být používání systému kmenových (stálých) zaměstnanců a externích pracovníků, které bude možno využít jen dle potřeby.

Ačkoliv profit centra Chemické linky, Provazárna a Pletárna vykazovala výrazně větší variabilní náklady než fixní, u profit centra Správa tomu bylo naopak. Fixní náklady tvořily převážnou většinu celkových nákladů a variabilní náklady se na celkových podílely maximálně necelými 7 %. Profit centrum Správa bylo také jediným střediskem, které nevykazovalo zisk, ale ztrátu. Důvodem je fakt, že Správa je středisko, které není určeno k produkci výrobků, ale jeho primárním cílem je zabezpečit chod celé divize. Vznikají zde především náklady, nikoliv výnosy. Vznik výnosů v tomto profit centru byl zapříčiněn především kurzovými zisky. Podstatnou část fixních nákladů zde tvoří mzdové náklady, kurzové ztráty, reprezentace a propagace, ochrana objektu, cestové apod. Podnik by mohl u některých činností zvážit např. možnost využití outsourcingu.

Profit centrum Chemické linky vykazovalo zisk ve všech sledovaných letech, ačkoli v porovnání s Provazárnou a zejména pak Pletárnou byla výše tohoto zisku velmi malá.

Chemické linky také vykazovaly ze všech profit center největší výnosy a největší náklady. Hodnota fixních nákladů Chemických linek v čase dokonce mírně klesala, zatímco celkové výnosy i náklady rostly. Zisk Provazárny ve sledovaném období kolísal, celkové náklady i výnosy však rostly. Rostla i hodnota fixních nákladů, což bylo zapříčiněno především fixními mzdami, náhradními díly a mazadly a také odpisy. Nejziskovějším profit centrem byla Pletárna, jejíž zisk meziročně narůstal. Rostly celkové výnosy i náklady. Hodnota fixních nákladů, která byla tvořena především fixními mzdami a odpisy, v čase mírně klesala.

Analýza bodu zvratu nejziskovějších profit center ukázala, že Provazárna i Pletárna dosáhly bodu zvratu bez problémů. Tržby, kterých tato profit centra dosáhla, byly dokonce několikrát větší než tržby potřebné k dosažení bodu zvratu. Ačkoli jsou tato profit centra zisková, i přesto by měl podnik sledování jejich nákladů věnovat náležitou pozornost a snažit se tyto náklady snížit a optimalizovat výše uvedenými způsoby.

Analýza strategických sortimentních skupin ukázala, jak se jednotlivé sortimentní skupiny podílí na celkových tržbách, variabilních nákladech a krycím příspěvku daného profit centra. Bylo zjištěno, že nejdůležitějšími sortimentními skupinami profit centra Provazárna jsou Lodní lana, Umělá tráva, Ostatní lana a šňůry a Prostředky osobního zabezpečení. Tyto sortimentní skupiny přispívají nejvíce na úhradu fixních nákladů a na tvorbu zisku Provazárny. Proto by se Lanex měl zaměřit právě na tyto sortimentní skupiny a zvážit investice, které by přinesly zefektivnění výrobního procesu, snížení nákladů a ještě větší příspěvky na úhradu. U Pletárny by se měl Lanex zaměřit především na strategické sortimentní skupiny Dynamická lana, Statická lana a Papírenská zaváděcí lana, protože právě ty nejvíce přispívají na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.

6. Závěr

Vypracováním této diplomové práce byl poskytnut pohled na hospodaření divize SPJ 2 – Lana a vlákna společnosti Lanex. Cílem této práce bylo identifikovat a analyzovat náklady, které vznikají v divizi SPJ 2 a jí podřízených profit centrech, zhodnotit vývoj těchto nákladů a srovnat jednotlivá profit centra z hlediska nákladů, výnosů a zisku.

Nejprve byla popsána teoretická východiska identifikace a řízení nákladů a poté byla tato východiska použita v praktické části. V praktické části byly nejdříve analyzovány a klasifikovány náklady, které v divizi SPJ 2 vznikají. Poté byly stanoveny nákladové funkce jednotlivých profit center i celé divize. Následně byly vypracovány vertikální a horizontální analýzy manažerských výsledovek jednotlivých profit center. Byl analyzován vývoj celkových, variabilních a fixních nákladů v čase. Bylo analyzováno, kterými faktory jsou náklady divize i jednotlivých profit center ovlivňovány.

Dalším bodem bylo srovnání jednotlivých profit center z hlediska nákladů, výnosů a zisku. Na základě tohoto srovnání byla vybrána profit centra, která byla podrobena analýze bodu zvratu. Dále byla vybraná profit centra analyzována z hlediska strategických sortimentních skupin na základě tržeb, variabilních nákladů a příspěvku na úhradu.

Nakonec byly na základě provedených analýz vypracovány návrhy a doporučení. V této části byla rozebrána problematika snižování a optimalizace nákladů. Bylo poukázáno na nepříznivý vývoj některých nákladů. Např. na rostoucí hodnotu fixních nákladů a na faktory, které se na růstu této hodnoty podílí. Podnik byl upozorněn, na které náklady a strategické sortimentní skupiny se má zaměřit a také byla navržena možná řešení.

Lze tedy říci, že celkově divize SPJ 2 – Lana a vlákna hospodaří velmi dobře a generuje Lanexu vysoké zisky. Nicméně je nutné, aby podnik i nadále sledoval své náklady a snažil se o jejich snížení a optimalizaci.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1124-5.

DRURY, Colin. *Management and Cost Accounting*. 2. vyd. London: Chapman & Hall 1991. ISBN 0-412-34110-7.

CHADWICK, Leslie. *Management Accounting*. London: Routledge, 1993. ISBN 0-415-07085-6.

SYNEK, Miroslav et al. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

STANĚK, Vladimír.; *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0456-0.

POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

KRÁL, Bohumil et al. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2.vyd. Praha: VŠE, 2006. ISBN 978-80-245-1108-5.

MACÍK, Karel. *Jak kalkulovat podnikové náklady?*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-16-X.

HRADECKÝ, Mojmír a Bohumil KRÁL. *Řízení režijních nákladů*. Praha: Prospektrum Praha, 1995. ISBN 80-7175-025-5.

NAGY, Charles F. a Edward J. VANDERBECK. *Principles of Cost Accounting*. 10. vyd. Cincinnati: South-Western College, 1996. ISBN 0-538-84403-5.

Internetové zdroje

Webové stránky společnosti Lanex, a. s. [cit. 2012-03-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.lanex.cz>>.

Obchodní zákoník [cit. 2012-01-16]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak>>.

Seznam zkratek

AC – Průměrné náklady (Average Costs)

AFC – Průměrné fixní náklady (Average Fixed Costs)

AVC – Průměrné variabilní náklady (Average Variable Costs)

BZ – Bod zvratu

CV – Celkové výnosy

CVH – Celkem vytvořené hodnoty

CVP – Analýza bodu zvratu (Cost-Volume-Profit Analysis)

DNF – Dlouhodobá nákladová funkce

EBIDTA – Zisk před odpisy, zdaněním a úroky (Earnings before interest, tax depreciation and amortization)

EBIT – Zisk před úroky a zdaněním (Earnings before interest and tax)

FC, FN – Fixní náklady (Fixed Costs)

FC_N – Výše nevyužitých fixních nákladů

h – Poměrový (halérový) ukazatel variabilních nákladů

k – Koeficient růstu objemu výroby

KNF – Krátkodobá nákladová funkce

KP – Krycí příspěvek

MC – Mezní náklady (Marginal Costs)

N – Náklady

n – Počet období

P – Cena (Price)

p – jednotková cena

PCR – Papírenská zaváděcí lana (Paper carrier rope)

POZ – Prostředky osobního zabezpečení

Q – Množství (Quantum), objem výroby, objem tržeb

ROA – Rentabilita celkových aktiv

ROS – Rentabilita tržeb (Return on sales)

SPJ – Strategická podnikatelská jednotka

SSS – Strategická sortimentní skupina

TC, CN – Celkové náklady (Total Costs)

TR, T – Tržby (Total Revenue)

U – Celkový příspěvek na úhradu

V – Výnosy

vc – jednotkové variabilní náklady

VC, VN – Variabilní náklady (Variable Costs)

ZUP – Zvedací a upínací prostředky

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2012

.....
Bc. Michal Strejc

Seznam příloh

- Příloha č. 1 - Manažerské výsledovky divize SPJ 2 a jí podřízených profit center za léta 2009 - 2011
- Příloha č. 2 - Horizontální analýza manažerských výsledovek divize SPJ 2 a podřízených profit center
- Příloha č. 3 - Vertikální analýza manažerských výsledovek divize SPJ 2 a podřízených profit center
- Příloha č. 4 - Stanovení nákladových funkcí divize SPJ 2 a jí podřízených profit center
- Příloha č. 5 - Strategické sortimentní skupiny – Provazárna a Pletárna
- Příloha č. 6 - Vertikální analýza SSS Provazárny a Pletárny

Manažerské výsledovky divize SPJ 2 a jí podřízených profit center za léta 2009 - 2011

Lanex, a. s. - SPJ 2	v tis. Kč		
	2009	2010	2011
01 Tržby za prodej výrobků	406 546	485 918	535 868
02 Tržby za prodej služeb	2 164	3 451	4 614
03 Tržby za prodej zboží - prodejna	752	262	1 486
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	22 797	24 589	34 115
05 Změna stavu polotovarů	30 029	50 634	16 280
06 Změna stavu hotové výroby	-18 336	-4 717	12 125
07 Aktivace	175	67	0
08 Provize zahraničí, skonta	2 790	2 664	2 605
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	441 337	557 540	601 883
10 Přímý materiál	222 355	311 563	333 218
11 Základní materiál	177 900	261 161	286 286
12 Pomocný materiál	44 455	50 401	46 933
14 Energie (elektrická)	23 211	26 297	27 945
15 Přepravné	13 629	14 890	14 722
16 Prodané zboží - prodejna	0	0	0
17 Prodané zboží - ostatní	16 504	17 588	26 100
18 Kooperace	3 418	3 676	4 024
19 Přímé mzdy a odvody	32 613	36 774	36 720
20 Přímé mzdy	24 338	27 443	27 403
21 Odvody z přímých mezd	8 275	9 331	9 317
% Přímý materiál	53,16	58,58	59,05
% Základní materiál	42,54	49,11	50,74
% Pomocný materiál	10,63	9,48	8,32
% Energie	5,55	4,94	4,95
% Přepravné	3,17	2,92	2,58
% Prodané zboží - prodejna	0,17	0,16	0,15
% Prodané zboží - ostatní	72,39	71,53	76,51
% Přímé mzdy a odvody	7,80	6,91	6,51
22 Celkové variabilní náklady	311 729	410 787	442 729
23 KP I	129 608	146 753	159 154
24 KP I %	29,37	26,32	26,44
25 Fixní mzdy	26 563	27 037	29 839
25a Mzdové náklady	26 103	26 077	28 788
25b Odměny členům orgánů společnosti	460	960	1 051
26 Odvody z fixních mezd	7 832	8 907	9 711
27 Sociální náklady	1 110	1 255	1 414
28 Osobní náklady celkem	68 119	73 972	77 683
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	15,43	13,27	12,91
30 Režijní materiál	1 901	2 521	2 015
31 PHM	782	1 444	1 858

32 Náhradní díly + mazadla	6 065	9 618	8 555
33 Náhradní díly	5 760	9 360	8 268
34 Oleje a mazadla	305	257	288
35 Ochranné pomůcky	176	239	269
36 Kancelářské potřeby	167	217	208
37 Energie (plyn, voda)	1 116	970	855
38 Opravy a údržba	3 757	3 996	4 287
39 Cestovné	1 837	2 823	3 490
40 Reprezentace, propagace	4 569	4 883	4 678
41 Reprezentace	91	189	213
42 Propagace	2 233	2 321	2 153
42a Propagační materiál	1 361	1 231	1 248
42b Náklady na propagaci	871	1 090	905
44 Dary	0	0	0
45 Veletrhy	1 502	1 606	1 485
46 Inzerce	743	767	826
47 Spoje	1 591	1 267	1 332
48 Leasing, nájemné	1 031	706	691
49 Školení	147	137	166
50 Výzkum, certifikace, ISO	2 191	2 348	3 033
51 Vzorky, Výzkum	1 219	1 602	1 932
52 Certifikace	900	745	1 080
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)	71	0	21
53a Vzorky pro zkoušky	0	0	0
53b Náklady na ISO 9001	71	0	21
54 Daně, poplatky, kolky	135	366	425
55 Pojištění	634	810	970
56 Ostatní fixní náklady	3 243	3 434	3 794
57 Fixní věcné náklady celkem	29 342	35 778	36 626
58 DDHM + DDNM	300	290	364
58a DDHM	280	290	364
58b DDNM	20	0	0
59 Odpisy	28 843	28 109	29 774
60 Finanční náklady	19 640	16 287	33 166
61 Úroky	4 571	3 541	2 850
62 Kursové ztráty	15 005	12 746	30 314
63 Ostatní finanční náklady	63	1	2
63a Prodané cenné papíry a vklady	0	0	0
63b Ostatní finanční náklady	63	1	2
64 Finanční výnosy	14 065	40 655	27 187
65 Úroky	0	0	0
66 Kursové zisky	14 065	39 862	27 187
67 Ostatní finanční výnosy	0	793	0
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů	0	0	0
67b Ostatní finanční výnosy	0	793	0

68 Fixní náklady celkem	113 630	117 661	140 894
69 KP II	30 043	69 747	45 446
70 % KP II	6,81	12,51	7,55
71 Tržby za prodaný materiál, IM	18 837	6 903	11 686
72 Náklady na prodaný materiál, IM	16 433	5 354	9 186
73 Tvorba rezerv a zúcht. opr. položek	-5 082	973	722
73c Tvorba rezerv - úroky	0	0	0
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska	0	0	0
74 Neutrální výnosy	2	772	531
75 Mimořádné výnosy	3	772	531
75a Ostatní provozní výnosy	3	772	531
75b Ostatní mimořádné výnosy	0	0	0
75c Převodový účet - řízení financí	0	0	0
75d Převod provozních výnosů	0	0	0
76 Pokuty a penále	-1	0	0
77 Odpis pohledávek	0	0	0
77a Výnosy z odepsaných pohledávek	0	0	0
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok	0	0	0
78 Neutrální náklady	200	523	2 122
79 Mimořádné náklady	19	464	133
79a Ostatní provozní náklady	19	406	93
79b Mimořádné náklady	0	58	40
80 Pokuty a penále	6	0	0
81 Odpis pohledávek	175	59	1 989
82 Provize tuzemsko	0	0	0
83 HV před zdaněním	37 331	70 573	45 634
84 Daň z příjmu	0		0
84a Daň z příjmu	0	0	0
84b Daň z příjmu - odložená	0	2 742	0
85 HV po zdanění	37 331	70 573	45 634
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)	248	268	269
87 - THP	53	52	54
88 - dělníci	195	216	215
95 EBIT	42 906	46 205	51 613
96 EBITDA	71 749	74 313	81 388
Celkové náklady	436 911	535 298	595 653
Celkové výnosy	474 242	605 871	641 287

Lanex, a. s. - SPJ 2 Správa	v tis. Kč		
	2009	2010	2011
01 Tržby za prodej výrobků	-232	-3 173	-2 874
02 Tržby za prodej služeb	2 164	3 443	2 795
03 Tržby za prodej zboží - prodejna	752	262	1 486

04 Tržby za prodej zboží - ostatní	2 064	2 424	4 006
05 Změna stavu polotovarů	6	-126	-27
06 Změna stavu hotové výroby	-5	47	-7
07 Aktivace	0	0	0
08 Provize zahraničí, skonta	105	52	65
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	4 643	2 826	5 314
10 Přímý materiál	1 538	932	1 134
11 Základní materiál	1 379	606	874
12 Pomocný materiál	158	326	261
14 Energie (elektrická)	2	0	0
15 Převážné	0	1	4
16 Prodané zboží - prodejna	0	0	0
17 Prodané zboží - ostatní	1 836	2 167	4 583
18 Kooperace	361	431	357
19 Přímé mzdy a odvody	0	0	0
20 Přímé mzdy	0	0	0
21 Odvody z přímých mezd	0	0	0
% Přímý materiál	-666,13	-28,68	-39,02
% Základní materiál	-597,49	-18,64	-30,05
% Pomocný materiál	-68,64	-10,04	-8,96
% Energie	-0,87	0,00	0,00
% Převážné	0,01	-0,20	0,16
% Prodané zboží - prodejna	0,00	0,00	0,00
% Prodané zboží - ostatní	88,99	89,39	114,41
% Přímé mzdy a odvody	0,00	0,00	0,00
22 Celkové variabilní náklady	3 738	3 531	6 078
23 KP I	906	-705	-764
24 KP I %	19,51	-24,93	-14,39
25 Fixní mzdy	13 533	13 838	15 901
25a Mzdové náklady	13 133	12 878	14 850
25b Odměny členům orgánů společnosti	400	960	1 051
26 Odvody z fixních mezd	4 442	4 482	5 140
27 Sociální náklady	525	593	714
28 Osobní náklady celkem	18 500	18 913	21 755
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	398,41	669,21	409,40
30 Režijní materiál	90	172	203
31 PHM	782	1 444	1 858
32 Náhradní díly + mazadla	31	53	26
33 Náhradní díly	1	18	3
34 Oleje a mazadla	30	35	23
35 Ochranné pomůcky	2	48	17
36 Kancelářské potřeby	93	159	125
37 Energie (plyn, voda)	6	8	10
38 Opravy a údržba	830	900	773
39 Cestovné	1 833	2 807	3 456

40 Reprezentace, propagace	4 551	4 750	4 288
41 Reprezentace	75	184	212
42 Propagace	2 233	2 237	1 765
42a Propagační materiál	1 361	1 231	1 248
42b Náklady na propagaci	871	1 006	517
44 Dary	0	0	0
45 Veletrhy	1 502	1 591	1 485
46 Inzerce	741	738	826
47 Spoje	1 591	1 266	1 332
48 Leasing, nájemné	368	459	290
49 Školení	114	95	125
50 Výzkum, certifikace, ISO	1 804	2 107	2 832
51 Vzorky, Výzkum	1 219	1 597	1 926
52 Certifikace	514	511	885
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)	71	0	21
53a Vzorky pro zkoušky	0	0	0
53b Náklady na ISO 9001	71	0	21
54 Daně, poplatky, kolky	135	365	425
55 Pojištění	633	810	970
56 Ostatní fixní náklady	2 609	3 212	3 539
57 Fixní věcné náklady celkem	15 473	18 657	20 269
58 DDHM + DDNM	68	54	38
58a DDHM	48	54	38
58b DDNM	20	0	0
59 Odpisy	1 483	5 799	6 614
60 Finanční náklady	15 069	12 747	30 316
61 Úroky	0	0	0
62 Kursové ztráty	15 005	12 746	30 314
63 Ostatní finanční náklady	63	1	2
63a Prodané cenné papíry a vklady	0	0	0
63b Ostatní finanční náklady	63	1	2
64 Finanční výnosy	14 065	40 655	27 187
65 Úroky	0	0	0
66 Kursové zisky	14 065	39 862	27 187
67 Ostatní finanční výnosy	0	793	0
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů	0	0	0
67b Ostatní finanční výnosy	0	793	0
68 Fixní náklady celkem	50 593	56 170	78 993
69 KP II	-35 622	-16 219	-52 571
70 % KP II	-767,14	-573,88	-989,30
71 Tržby za prodaný materiál, IM	2 827	6 903	11 674
72 Náklady na prodaný materiál, IM	1 775	5 354	9 186
73 Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	-970	973	722
73b Tvorba opr. položek	-870	-261	-1 703
73c Tvorba rezerv - úroky	0	0	0

73d Tvorba opr. položek Lanex Polska	0	0	0
74 Neutrální výnosy	0	764	309
75 Mimořádné výnosy	2	764	309
75a Ostatní provozní výnosy	2	764	309
75b Ostatní mimořádné výnosy	0	0	0
75c Převodový účet - řízení financí	0	0	0
75d Převod provozních výnosů	0	0	0
76 Pokuty a penále	-1	0	0
77 Odpis pohledávek	0	0	0
77a Výnosy z odepsaných pohledávek	0	0	0
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok	0	0	0
78 Neutrální náklady	197	513	2 104
79 Mimořádné náklady	17	454	115
79a Ostatní provozní náklady	17	396	75
79b Mimořádné náklady	0	58	40
80 Pokuty a penále	6	0	0
81 Odpis pohledávek	175	59	1 989
82 Provize tuzemsko	0	0	0
83 HV před zdaněním	-33 796	-15 392	-52 600
84 Daň z příjmu	0		0
84a Daň z příjmu	0	0	0
84b Daň z příjmu - odložená	0	2 742	0
85 HV po zdanění	-33 796	-15 392	-52 600
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)	36	35	37
87 - THP	34	33	35
88 - dělníci	2	2	2
95 EBIT	-32 792	-43 301	-49 470
96 EBITDA	-31 310	-37 502	-42 856
Celkové náklady	55 332	66 541	97 083
Celkové výnosy	21 536	51 149	44 484

Lanex, a. s. - SPJ 2 Chemické linky	v tis. Kč		
	2009	2010	2011
01 Tržby za prodej výrobků	90 487	105 398	142 636
02 Tržby za prodej služeb	0	0	401
03 Tržby za prodej zboží - prodejna	0	0	0
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	2 352	575	667
05 Změna stavu polotovarů	131 259	194 523	162 534
06 Změna stavu hotové výroby	-4 627	-65	415
07 Aktivace	115	55	0
08 Provize zahraničí, skonta	11	41	0
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	219 575	300 445	306 653
10 Přímý materiál	158 462	225 830	233 282

11 Základní materiál	132 289	195 966	207 516
12 Pomocný materiál	26 173	29 864	25 766
14 Energie (elektrická)	17 736	20 004	21 343
15 Přepravné	4 472	3 917	3 897
16 Prodané zboží - prodejna	0	0	0
17 Prodané zboží - ostatní	2 062	418	500
18 Kooperace	16	0	0
19 Přímé mzdy a odvody	10 057	10 910	10 759
20 Přímé mzdy	7 505	8 142	8 029
21 Odvody z přímých mezd	2 552	2 768	2 730
% Přímý materiál	72,98	75,31	76,34
% Základní materiál	60,93	65,35	67,91
% Pomocný materiál	12,05	9,96	8,43
% Energie	8,17	6,67	6,98
% Přepravné	4,82	3,70	2,72
% Prodané zboží - prodejna	0,27	0,21	0,16
% Prodané zboží - ostatní	87,68	72,71	74,97
% Přímé mzdy a odvody	4,63	3,64	3,52
22 Celkové variabilní náklady	192 804	261 079	269 781
23 KP I	26 770	39 367	36 873
24 KP I %	12,19	13,10	12,02
25 Fixní mzdy	4 160	4 116	4 408
25a Mzdové náklady	4 160	4 116	4 408
25b Odměny členům orgánů společnosti	0	0	0
26 Odvody z fixních mezd	1 211	1 383	1 464
27 Sociální náklady	207	237	233
28 Osobní náklady celkem	15 636	16 646	16 863
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	7,12	5,54	5,50
30 Režijní materiál	349	317	284
31 PHM	0	0	0
32 Náhradní díly + mazadla	3 089	5 263	4 460
33 Náhradní díly	2 941	5 169	4 319
34 Oleje a mazadla	148	94	140
35 Ochranné pomůcky	54	49	63
36 Kancelářské potřeby	17	11	10
37 Energie (plyn, voda)	615	434	404
38 Opravy a údržba	1 871	1 941	2 588
39 Cestovné	4	14	28
40 Reprezentace, propagace	6	3	2
41 Reprezentace	5	3	2
42 Propagace	0	0	0
42a Propagační materiál	0	0	0
42b Náklady na propagaci	0	0	0
44 Dary	0	0	0
45 Veletrhy	0	0	0

46 Inzerce	0	0	0
47 Spoje	0	0	0
48 Leasing, nájemné	133	213	379
49 Školení	13	13	10
50 Výzkum, certifikace, ISO	0	0	0
51 Vzorky, Výzkum	0	0	0
52 Certifikace	0	0	0
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)	0	0	0
53a Vzorky pro zkoušky	0	0	0
53b Náklady na ISO 9001	0	0	0
54 Daně, poplatky, kolky	0	0	0
55 Pojištění	0	0	0
56 Ostatní fixní náklady	138	69	113
57 Fixní věcné náklady celkem	6 289	8 328	8 342
58 DDHM + DDNM	61	51	32
58a DDHM	61	51	32
58b DDNM	0	0	0
59 Odpisy	15 209	12 032	12 134
60 Finanční náklady	3 364	2 346	1 832
61 Úroky	3 364	2 346	1 832
62 Kursové ztráty	0	0	0
63 Ostatní finanční náklady	0	0	0
63a Prodané cenné papíry a vklady	0	0	0
63b Ostatní finanční náklady	0	0	0
64 Finanční výnosy	0	0	0
65 Úroky	0	0	0
66 Kursové zisky	0	0	0
67 Ostatní finanční výnosy	0	0	0
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů	0	0	0
67b Ostatní finanční výnosy	0	0	0
68 Fixní náklady celkem	30 501	28 493	28 444
69 KP II	-3 730	10 873	8 428
70 % KP II	-1,70	3,62	2,75
71 Tržby za prodaný materiál, IM	16 000	0	13
72 Náklady na prodaný materiál, IM	14 658	0	0
73 Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	-4 111	0	0
73b Tvorba opr. položek	-4 111	0	0
73c Tvorba rezerv - úroky	0	0	0
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska	0	0	0
74 Neutrální výnosy	0	0	0
75 Mimořádné výnosy	0	0	0
75a Ostatní provozní výnosy	0	0	0
75b Ostatní mimořádné výnosy	0	0	0
75c Převodový účet - řízení financí	0	0	0
75d Převod provozních výnosů	0	0	0

76 Pokuty a penále	0	0	0
77 Odpis pohledávek	0	0	0
77a Výnosy z odepsaných pohledávek	0	0	0
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok	0	0	0
78 Neutrální náklady	0	0	0
79 Mimořádné náklady	0	0	0
79a Ostatní provozní náklady	0	0	0
79b Mimořádné náklady	0	0	0
80 Pokuty a penále	0	0	0
81 Odpis pohledávek	0	0	0
82 Provize tuzemsko	0	0	0
83 HV před zdaněním	1 723	10 873	8 441
84 Daň z příjmu	0	0	0
84a Daň z příjmu	0	0	0
84b Daň z příjmu - odložená	0	0	0
85 HV po zdanění	1 723	10 873	8 441
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)	55	56	57
87 - THP	5	5	5
88 - dělníci	50	51	52
95 EBIT	5 087	13 219	10 273
96 EBITDA	20 296	25 251	22 407
Celkové náklady	233 852	289 572	298 226
Celkové výnosy	235 575	300 445	306 666

Lanex, a. s. - SPJ 2 Provazárna	v tis. Kč		
	2009	2010	2011
01 Tržby za prodej výrobků	155 626	190 411	182 388
02 Tržby za prodej služeb	0	8	487
03 Tržby za prodej zboží - prodejna	0	0	0
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	15 979	18 923	26 560
05 Změna stavu polotovarů	-94 878	-128 759	-126 197
06 Změna stavu hotové výroby	-705	-3 376	10 859
07 Aktivace	34	5	0
08 Provize zahraničí, skonta	196	149	746
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	75 860	77 064	93 351
10 Přímý materiál	16 921	17 282	22 314
11 Základní materiál	6 675	6 653	12 054
12 Pomocný materiál	10 246	10 629	10 259
14 Energie (elektrická)	3 571	4 070	4 334
15 Přepravné	5 187	6 449	5 993
16 Prodané zboží - prodejna	0	0	0
17 Prodané zboží - ostatní	10 788	12 759	18 394
18 Kooperace	52	0	0

19 Přímé mzdy a odvody	8 285	8 238	7 877
20 Přímé mzdy	6 183	6 148	5 878
21 Odvody z přímých mezd	2 102	2 090	1 999
% Přímý materiál	28,18	29,66	33,28
% Základní materiál	11,12	11,42	17,98
% Pomocný materiál	17,06	18,24	15,30
% Energie	5,95	6,98	6,46
% Přepravné	3,02	3,08	2,87
% Prodané zboží - prodejna	0,16	0,16	0,17
% Prodané zboží - ostatní	67,51	67,43	69,26
% Přímé mzdy a odvody	13,80	14,14	11,75
22 Celkové variabilní náklady	44 802	48 798	58 912
23 KP I	31 057	28 265	34 439
24 KP I %	40,94	36,68	36,89
25 Fixní mzdy	3 252	3 366	3 662
25a Mzdové náklady	3 252	3 366	3 662
25b Odměny členům orgánů společnosti	0	0	0
26 Odvody z fixních mezd	815	1 129	1 191
27 Sociální náklady	134	123	128
28 Osobní náklady celkem	12 486	12 857	12 858
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	16,46	16,68	13,77
30 Režijní materiál	289	314	260
31 PHM	0	0	0
32 Náhradní díly + mazadla	1 137	1 530	1 438
33 Náhradní díly	1 081	1 452	1 355
34 Oleje a mazadla	55	78	83
35 Ochranné pomůcky	50	54	63
36 Kancelářské potřeby	41	32	39
37 Energie (plyn, voda)	301	288	271
38 Opravy a údržba	451	448	349
39 Cestovné	0	0	5
40 Reprezentace, propagace	1	17	38
41 Reprezentace	0	2	0
42 Propagace	0	15	38
42a Propagační materiál	0	0	0
42b Náklady na propagaci	0	15	38
44 Dary	0	0	0
45 Veletrhy	0	0	0
46 Inzerce	1	0	0
47 Spoje	0	0	0
48 Leasing, nájemné	54	22	9
49 Školení	12	19	18
50 Výzkum, certifikace, ISO	210	174	201
51 Vzorky, Výzkum	0	2	6
52 Certifikace	210	172	195

53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)	0	0	0
53a Vzorky pro zkoušky	0	0	0
53b Náklady na ISO 9001	0	0	0
54 Daně, poplatky, kolky	0	1	0
55 Pojištění	0	0	0
56 Ostatní fixní náklady	242	58	64
57 Fixní věcné náklady celkem	2 789	2 957	2 757
58 DDHM + DDNM	21	38	70
58a DDHM	21	38	70
58b DDNM	0	0	0
59 Odpisy	2 532	2 940	3 477
60 Finanční náklady	419	415	353
61 Úroky	419	415	353
62 Kursové ztráty	0	0	0
63 Ostatní finanční náklady	0	0	0
63a Prodané cenné papíry a vklady	0	0	0
63b Ostatní finanční náklady	0	0	0
64 Finanční výnosy	0	0	0
65 Úroky	0	0	0
66 Kursové zisky	0	0	0
67 Ostatní finanční výnosy	0	0	0
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů	0	0	0
67b Ostatní finanční výnosy	0	0	0
68 Fixní náklady celkem	9 963	10 968	11 638
69 KP II	21 094	17 297	22 800
70 % KP II	27,81	22,45	24,42
71 Tržby za prodaný materiál, IM	0	0	0
72 Náklady na prodaný materiál, IM	0	0	0
73 Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	0	0	0
73b Tvorba opr. položek	0	0	0
73c Tvorba rezerv - úroky	0	0	0
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska	0	0	0
74 Neutrální výnosy	0	0	102
75 Mimořádné výnosy	0	0	102
75a Ostatní provozní výnosy	0	0	102
75b Ostatní mimořádné výnosy	0	0	0
75c Převodový účet - řízení financí	0	0	0
75d Převod provozních výnosů	0	0	0
76 Pokuty a penále	0	0	0
77 Odpis pohledávek	0	0	0
77a Výnosy z odepsaných pohledávek	0	0	0
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok	0	0	0
78 Neutrální náklady	0	9	0
79 Mimořádné náklady	0	9	0
79a Ostatní provozní náklady	0	9	0

79b Mimořádné náklady	0	0	0
80 Pokuty a penále	0	0	0
81 Odpis pohledávek	0	0	0
82 Provize tuzemsko	0	0	0
83 HV před zdaněním	21 094	17 288	22 902
84 Daň z příjmu	0	0	0
84a Daň z příjmu	0	0	0
84b Daň z příjmu - odložená	0	0	0
85 HV po zdanění	21 094	17 288	22 902
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)	56	60	59
87 - THP	3	4	4
88 - dělníci	52	56	55
95 EBIT	21 513	17 702	23 255
96 EBITDA	24 046	20 643	26 733
Celkové náklady	54 765	59 776	70 550
Celkové výnosy	75 860	77 064	93 452

Lanex, a. s. - SPJ 2 Pletárna	v tis. Kč		
	2009	2010	2011
01 Tržby za prodej výrobků	160 666	193 282	213 717
02 Tržby za prodej služeb	0	0	931
03 Tržby za prodej zboží - prodejna	0	0	0
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	2 403	2 666	2 882
05 Změna stavu polotovarů	-6 357	-15 005	-20 029
06 Změna stavu hotové výroby	-13 000	-1 323	857
07 Aktivace	26	6	0
08 Provize zahraničí, skonta	2 478	2 423	1 794
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	141 260	177 204	196 565
10 Přímý materiál	45 435	67 518	76 489
11 Základní materiál	37 557	57 936	65 842
12 Pomocný materiál	7 878	9 582	10 647
14 Energie (elektrická)	1 903	2 223	2 268
15 Převážné	3 969	4 523	4 828
16 Prodané zboží - prodejna	0	0	0
17 Prodané zboží - ostatní	1 818	2 244	2 622
18 Kooperace	2 989	3 245	3 667
19 Přímé mzdy a odvody	14 271	17 626	18 084
20 Přímé mzdy	10 650	13 153	13 496
21 Odvody z přímých mezd	3 621	4 472	4 588
% Přímý materiál	32,15	38,16	39,32
% Základní materiál	26,58	32,74	33,84
% Pomocný materiál	5,57	5,41	5,47
% Energie	1,35	1,26	1,17

% Přepravné	2,43	2,31	2,23
% Prodané zboží - prodejna	0,13	0,12	0,13
% Prodané zboží - ostatní	75,65	84,18	90,99
% Přímé mzdy a odvody	10,10	9,96	9,30
22 Celkové variabilní náklady	70 385	97 379	107 958
23 KP I	70 875	79 825	88 607
24 KP I %	50,17	45,05	45,08
25 Fixní mzdy	5 617	5 716	5 868
25a Mzdové náklady	5 557	5 716	5 868
25b Odměny členům orgánů společnosti	60	0	0
26 Odvody z fixních mezd	1 364	1 912	1 916
27 Sociální náklady	244	302	339
28 Osobní náklady celkem	21 497	25 555	26 207
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	15,22	14,42	13,33
30 Režijní materiál	1 173	1 718	1 267
31 PHM	0	0	0
32 Náhradní díly + mazadla	1 808	2 771	2 631
33 Náhradní díly	1 736	2 721	2 590
34 Oleje a mazadla	72	50	41
35 Ochranné pomůcky	70	89	126
36 Kancelářské potřeby	17	15	34
37 Energie (plyn, voda)	194	240	170
38 Opravy a údržba	606	707	577
39 Cestovné	0	1	1
40 Reprezentace, propagace	11	114	350
41 Reprezentace	11	0	0
42 Propagace	0	69	350
42a Propagační materiál	0	0	0
42b Náklady na propagaci	0	69	350
44 Dary	0	0	0
45 Veletrhy	0	15	0
46 Inzerce	0	29	0
47 Spoje	0	0	0
48 Leasing, nájemné	475	12	13
49 Školení	7	9	13
50 Výzkum, certifikace, ISO	176	66	1
51 Vzorky, Výzkum	0	3	1
52 Certifikace	176	63	0
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)	0	0	0
53a Vzorky pro zkoušky	0	0	0
53b Náklady na ISO 9001	0	0	0
54 Daně, poplatky, kolky	0	0	0
55 Pojištění	1	0	0
56 Ostatní fixní náklady	254	95	77
57 Fixní věcné náklady celkem	4 791	5 836	5 258

58 DDHM + DDNM	150	146	224
58a DDHM	150	146	224
58b DDNM	0	0	0
59 Odpisy	9 619	7 338	7 549
60 Finanční náklady	788	780	664
61 Úroky	788	780	665
62 Kursové ztráty	0	0	0
63 Ostatní finanční náklady	0	0	0
63a Prodané cenné papíry a vklady	0	0	0
63b Ostatní finanční náklady	0	0	0
64 Finanční výnosy	0	0	0
65 Úroky	0	0	0
66 Kursové zisky	0	0	0
67 Ostatní finanční výnosy	0	0	0
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů	0	0	0
67b Ostatní finanční výnosy	0	0	0
68 Fixní náklady celkem	22 574	22 030	21 819
69 KP II	48 301	57 795	66 788
70 % KP II	34,19	32,62	33,98
71 Tržby za prodaný materiál, IM	10	0	0
72 Náklady na prodaný materiál, IM	0	0	0
73 Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	0	0	0
73b Tvorba opr. položek	0	0	0
73c Tvorba rezerv - úroky	0	0	0
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska	0	0	0
74 Neutrální výnosy	2	8	120
75 Mimořádné výnosy	2	8	120
75a Ostatní provozní výnosy	2	8	120
75b Ostatní mimořádné výnosy	0	0	0
75c Převodový účet - řízení financí	0	0	0
75d Převod provozních výnosů	0	0	0
76 Pokuty a penále	0	0	0
77 Odpis pohledávek	0	0	0
77a Výnosy z odepsaných pohledávek	0	0	0
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok	0	0	0
78 Neutrální náklady	3	0	17
79 Mimořádné náklady	3	0	17
79a Ostatní provozní náklady	3	0	17
79b Mimořádné náklady	0	0	0
80 Pokuty a penále	0	0	0
81 Odpis pohledávek	0	0	0
82 Provize tuzemsko	0	0	0
83 HV před zdaněním	48 310	57 804	66 891
84 Daň z příjmu	0	0	0
84a Daň z příjmu	0	0	0

84b Daň z příjmu - odložená	0	0	0
85 HV po zdanění	48 310	57 804	66 891
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)	101	117	115
87 - THP	10	10	10
88 - dělníci	91	107	105
95 EBIT	49 098	58 584	67 555
96 EBITDA	58 717	65 921	75 105
Celkové náklady	92 962	119 409	129 794
Celkové výnosy	141 272	177 213	196 685

Lanex, a. s.	v tis. Kč		
	2009	2010	2011
01 Tržby za prodej výrobků	717 184	893 973	659 308
02 Tržby za prodej služeb	8 274	11 301	15 241
03 Tržby za prodej zboží - prodejna	7 286	284	1 517
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	43 002	45 379	76 095
05 Změna stavu polotovarů	3 861	2 107	6 015
06 Změna stavu hotové výroby	-12 845	-7 756	14 191
07 Aktivace	182	330	128
08 Provize zahraničí, skonta	2 790	2 664	2 941
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	764 153	942 956	769 554
10 Přímý materiál	370 419	498 816	383 064
11 Základní materiál	288 478	395 829	335 584
12 Pomocný materiál	81 941	102 987	47 480
14 Energie (elektrická)	26 819	30 443	29 395
15 Přepravné	19 199	21 584	16 925
16 Prodané zboží - prodejna	0	0	0
17 Prodané zboží - ostatní	39 665	34 024	62 911
18 Kooperace	3 672	3 787	4 024
19 Přímé mzdy a odvody	77 503	84 840	47 367
20 Přímé mzdy	57 838	63 313	35 349
21 Odvody z přímých mezd	19 665	21 527	12 019
% Přímý materiál	52,30	56,15	56,37
% Základní materiál	40,73	44,56	49,39
% Pomocný materiál	11,57	11,59	6,99
% Energie	3,79	3,43	4,33
% Přepravné	2,50	2,30	2,30
% Prodané zboží - prodejna	0,18	0,16	0,16
% Prodané zboží - ostatní	92,24	74,98	82,67
% Přímé mzdy a odvody	10,94	9,55	6,97
22 Celkové variabilní náklady	537 277	673 493	543 685
23 KP I	226 876	269 462	225 869
24 KP I %	29,69	28,58	29,35

25 Fixní mzdy	77 349	84 991	68 418
25a Mzdové náklady	74 939	82 231	65 276
25b Odměny členům orgánů společnosti	2 410	2 760	3 142
26 Odvody z fixních mezd	22 479	27 941	22 190
27 Sociální náklady	3 578	4 102	2 892
28 Osobní náklady celkem	180 908	201 874	140 868
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	24	21	18
30 Režijní materiál	4 799	4 707	3 655
31 PHM	3 090	4 014	3 089
32 Náhradní díly + mazadla	8 776	12 696	8 949
33 Náhradní díly	8 390	12 341	8 630
34 Oleje a mazadla	386	356	318
35 Ochranné pomůcky	506	657	410
36 Kancelářské potřeby	667	888	600
37 Energie (plyn, voda)	3 803	3 725	2 065
38 Opravy a údržba	7 000	8 087	7 007
39 Cestovné	4 008	5 556	6 251
40 Reprezentace, propagace	9 791	9 273	9 353
42 Propagace	3 291	3 663	4 049
42a Propagační materiál	1 853	1 707	1 846
42b Náklady na propagaci	1 438	1 956	2 203
44 Dary	43	203	235
45 Veletrhy	4 620	2 824	2 665
46 Inzerce	1 388	2 045	1 853
48 Leasing, nájemné	2 195	1 665	891
49 Školení	468	375	323
50 Výzkum, certifikace, ISO	3 511	3 802	3 862
51 Vzorky, Výzkum	1 447	2 092	2 111
52 Certifikace	1 950	1 710	1 709
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)	113	0	42
54 Daně, poplatky, kolky	1 048	966	768
55 Pojištění	2 171	2 034	1 606
56 Ostatní fixní náklady	14 482	11 678	12 311
57 Fixní věcné náklady celkem	70 661	73 930	64 081
58 DDHM + DDNM	974	811	1 034
58a DDHM	808	753	898
58b DDNM	166	58	136
59 Odpisy	43 018	43 504	38 071
60 Finanční náklady	42 443	34 074	55 884
61 Úroky	14 161	8 601	5 861
62 Kursové ztráty	24 771	22 361	48 133
63 Ostatní finanční náklady	3 511	3 112	1 890
63a Prodané cenné papíry a vklady	0	0	0
63b Ostatní finanční náklady	3 511	3 112	1 890
64 Finanční výnosy	36 393	71 332	40 809

65 Úroky	154	7	241
66 Kursové zisky	36 239	69 934	38 177
67 Ostatní finanční výnosy	0	1 391	2 391
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů	0	0	0
67b Ostatní finanční výnosy	0	1 391	2 391
68 Fixní náklady celkem	260 502	269 353	252 570
69 KP II	2 767	71 441	14 108
70 % KP II	0,36	7,58	1,83
71 Tržby za prodaný materiál, IM	40 198	24 087	15 489
72 Náklady na prodaný materiál, IM	39 960	20 932	11 952
73 Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	-2 637	3 998	4 971
73a Tvorba rezerv	3 174	4 186	6 735
73b Tvorba opr. položek	-5 812	-187	-1 764
73c Tvorba rezerv - úroky	0	0	0
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska	0	0	0
74 Neutrální výnosy	5 171	5 671	4 463
75 Mimořádné výnosy	4 361	5 670	4 463
75a Ostatní provozní výnosy	4 361	5 670	4 463
75b Ostatní mimořádné výnosy	0	0	0
75c Převodový účet - řízení financí	0	0	0
75d Převod provozních výnosů	0	0	0
76 Pokuty a penále	-2	0	0
77 Odpis pohledávek	-812	-1	0
77a Výnosy z odepsaných pohledávek	812	1	0
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok	0	0	0
78 Neutrální náklady	2 133	886	2 541
79 Mimořádné náklady	817	781	503
79a Ostatní provozní náklady	524	698	463
79b Mimořádné náklady	293	83	41
80 Pokuty a penále	70	38	27
81 Odpis pohledávek	1 247	67	2 011
82 Provize tuzemsko	0	0	0
83 HV před zdaněním	8 681	75 383	14 596
84 Daň z příjmu	661	10 944	1 462
84a Daň z příjmu	46	6 703	1 109
84b Daň z příjmu - odložená	615	4 240	353
85 HV po zdanění	8 020	64 439	13 134
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)	634	747	443
87 - THP	145	153	122
88 - dělníci	489	594	320
95 EBIT	14 731	38 125	29 672
96 EBITDA	57 749	81 629	67 742
Celkové náklady	837 235	968 663	815 718
Celkové výnosy	845 916	1 044 045	830 314

Horizontální analýza manažerských výsledovek divize SPJ 2 a podřízených profit center

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Horizontální analýza	Relativní změna		Absolutní změna	
	(v %)		(tis. Kč nebo %)	
	2010/2009	2011/2010	2010-2009	2011-2010
01 Tržby za prodej výrobků	19,52%	10,28%	79 372	49 950
02 Tržby za prodej služeb	59,50%	33,71%	1 287	1 163
03 Tržby za prodej zboží - prodejna	-65,12%	466,59%	-490	1 224
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	7,86%	38,74%	1 791	9 526
05 Změna stavu polotovarů	68,62%	-67,85%	20 605	-34 354
06 Změna stavu hotové výroby	-74,27%	-357,04%	13 619	16 842
07 Aktivace	-62,03%	-100,00%	-109	-67
08 Provize zahraničí, skonta	-4,52%	-2,22%	-126	-59
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	26,33%	7,95%	116 202	44 343
10 Přímý materiál	40,12%	6,95%	89 208	21 656
11 Základní materiál	46,80%	9,62%	83 262	25 124
12 Pomocný materiál	13,38%	-6,88%	5 946	-3 469
14 Energie (elektrická)	13,29%	6,27%	3 086	1 649
15 Přepravné	9,25%	-1,13%	1 261	-168
16 Prodané zboží - prodejna			0	0
17 Prodané zboží - ostatní	6,57%	48,39%	1 085	8 511
18 Kooperace	7,54%	9,47%	258	348
19 Přímé mzdy a odvody	12,76%	-0,15%	4 160	-54
20 Přímé mzdy	12,76%	-0,15%	3 105	-40
21 Odvody z přímých mezd	12,76%	-0,15%	1 056	-14
% Přímý materiál	10,19%	0,80%	5	0
% Základní materiál	15,45%	3,32%	7	2
% Pomocný materiál	-10,84%	-12,24%	-1	-1
% Energie	-10,90%	0,16%	-1	0
% Přepravné	-8,00%	-11,63%	0	0
% Prodané zboží - prodejna	-10,01%	-1,61%	0	0
% Prodané zboží - ostatní	-1,19%	6,95%	-1	5
% Přímé mzdy a odvody	-11,33%	-5,89%	-1	0
22 Celkové variabilní náklady	31,78%	7,78%	99 058	31 942
23 KP I	13,23%	8,45%	17 145	12 401
24 KP I %	-10,37%	0,46%	-3	0
25 Fixní mzdy	1,78%	10,36%	474	2 802
25a Mzdové náklady	-0,10%	10,40%	-26	2 711
25b Odměny členům orgánů společnosti	108,70%	9,45%	500	91
26 Odvody z fixních mezd	13,72%	9,03%	1 074	804
27 Sociální náklady	12,98%	12,71%	144	159
28 Osobní náklady celkem	8,59%	5,02%	5 852	3 712
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	-14,04%	-2,72%	-2	0
30 Režijní materiál	32,60%	-20,06%	620	-506
31 PHM	84,71%	28,66%	662	414

32 Náhradní díly + mazadla	58,58%	-11,05%	3 553	-1 062
33 Náhradní díly	62,52%	-11,68%	3 601	-1 093
34 Oleje a mazadla	-15,70%	11,83%	-48	30
35 Ochranné pomůcky	36,04%	12,45%	63	30
36 Kancelářské potřeby	29,82%	-4,27%	50	-9
37 Energie (plyn, voda)	-13,15%	-11,81%	-147	-114
38 Opravy a údržba	6,37%	7,29%	239	291
39 Cestovné	53,70%	23,63%	986	667
40 Reprezentace, propagace	6,86%	-4,20%	314	-205
41 Reprezentace	107,50%	13,03%	98	25
42 Propagace	3,96%	-7,24%	88	-168
42a Propagační materiál	-9,55%	1,40%	-130	17
42b Náklady na propagaci	25,05%	-16,99%	218	-185
44 Dary			0	0
45 Veletrhy	6,91%	-7,53%	104	-121
46 Inzerce	3,18%	7,70%	24	59
47 Spoje	-20,40%	5,20%	-325	66
48 Leasing, nájemné	-31,53%	-2,09%	-325	-15
49 Školení	-6,87%	21,36%	-10	29
50 Výzkum, certifikace, ISO	7,16%	29,21%	157	686
51 Vzorky, Výzkum	31,47%	20,59%	384	330
52 Certifikace	-17,23%	44,90%	-155	335
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)	-100,00%		-71	21
53a Vzorky pro zkoušky			0	0
53b Náklady na ISO 9001	-100,00%		-71	21
54 Daně, poplatky, kolky	170,97%	16,07%	231	59
55 Pojištění	27,72%	19,73%	176	160
56 Ostatní fixní náklady	5,90%	10,46%	191	359
57 Fixní věcné náklady celkem	21,94%	2,37%	6 436	849
58 DDHM + DDNM	-3,53%	25,64%	-11	74
58a DDHM	3,43%	25,64%	10	74
58b DDNM	-100,00%		-20	0
59 Odpisy	-2,55%	5,93%	-734	1 666
60 Finanční náklady	-17,07%	103,63%	-3 352	16 879
61 Úroky	-22,54%	-19,50%	-1 030	-690
62 Kursové ztráty	-15,06%	137,84%	-2 260	17 568
63 Ostatní finanční náklady	-98,35%	93,36%	-62	1
63a Prodané cenné papíry a vklady			0	0
63b Ostatní finanční náklady	-98,35%	93,36%	-62	1
64 Finanční výnosy	189,06%	-33,13%	26 590	-13 469
65 Úroky			0	0
66 Kursové zisky	183,42%	-31,80%	25 798	-12 676
67 Ostatní finanční výnosy	1861920%	-100,00%	793	-793
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů			0	0
67b Ostatní finanční výnosy	1861920%	-100,00%	793	-793

68 Fixní náklady celkem	3,55%	19,75%	4 031	23 233
69 KP II	132,16%	-34,84%	39 704	-24 301
70 % KP II	83,77%	-39,64%	6	-5
71 Tržby za prodaný materiál, IM	-63,35%	69,28%	-11 934	4 783
72 Náklady na prodaný materiál, IM	-67,42%	71,57%	-11 079	3 832
73 Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	-119,15%	-25,81%	6 055	-251
73b Tvorba opr. položek	-94,75%	551,53%	4 720	-1 441
73c Tvorba rezerv - úroky			0	0
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska			0	0
74 Neutrální výnosy	32790%	-31,23%	770	-241
75 Mimořádné výnosy	22216%	-31,23%	769	-241
75a Ostatní provozní výnosy	22216%	-31,23%	769	-241
75b Ostatní mimořádné výnosy			0	0
75c Převodový účet - řízení financí			0	0
75d Převod provozních výnosů			0	0
76 Pokuty a penále	-100,00%		1	0
77 Odpis pohledávek			0	0
77a Výnosy z odepsaných pohledávek			0	0
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok			0	0
78 Neutrální náklady	161,95%	305,92%	323	1 599
79 Mimořádné náklady	2340,28%	-71,39%	445	-331
79a Ostatní provozní náklady	2033,12%	-77,18%	387	-313
79b Mimořádné náklady		-31,13%	58	-18
80 Pokuty a penále	-100,00%		-6	0
81 Odpis pohledávek	-66,37%	3283,81%	-116	1 930
82 Provize tuzemsko			0	0
83 HV před zdaněním	89,05%	-35,34%	33 242	-24 939
84 Daň z příjmu			0	0
84a Daň z příjmu			0	0
84b Daň z příjmu - odložená		-100,00%	2 742	-2 742
85 HV po zdanění	89,05%	-35,34%	33 242	-24 939
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)	8,29%	0,16%	21	0
87 - THP	-0,85%	3,47%	0	2
88 - dělníci	10,77%	-0,65%	21	-1
95 EBIT	7,69%	11,71%	3 299	5 409
96 EBITDA	3,57%	9,52%	2 564	7 074
Celkové náklady	22,52%	11,28%	98387	60355
Celkové výnosy	27,76%	5,85%	131629	35416

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Správa - Horizontální analýza	Relativní změna		Absolutní změna	
	(v %)		(tis. Kč nebo %)	
	2010/2009	2011/2010	2010-2009	2011-2010
01 Tržby za prodej výrobků	1267,30%	-9,42%	-2 941	299
02 Tržby za prodej služeb	59,14%	-18,82%	1 280	-648

03 Tržby za prodej zboží - prodejna	-65,12%	466,59%	-490	1 224
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	17,45%	65,26%	360	1 582
05 Změna stavu polotovarů	-2273,10%	-78,44%	-131	99
06 Změna stavu hotové výroby	-1117,55%	-114,45%	51	-54
07 Aktivace			0	0
08 Provize zahraničí, skonta	-50,80%	26,39%	-53	14
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	-39,14%	88,02%	-1 817	2 488
10 Přímý materiál	-39,36%	21,66%	-605	202
11 Základní materiál	-56,06%	44,19%	-773	268
12 Pomocný materiál	106,02%	-20,15%	168	-66
14 Energie (elektrická)	-100,00%		-2	0
15 Přepravné	236,62%	316,13%	1	3
16 Prodané zboží - prodejna			0	0
17 Prodané zboží - ostatní	17,98%	111,51%	330	2 416
18 Kooperace	19,34%	-17,12%	70	-74
19 Přímé mzdy a odvody			0	0
20 Přímé mzdy			0	0
21 Odvody z přímých mezd			0	0
% Přímý materiál	-95,69%	36,06%	637	-10
% Základní materiál	-96,88%	61,25%	579	-11
% Pomocný materiál	-85,37%	-10,71%	59	1
% Energie	-100,00%		1	0
% Přepravné	-1887,11%	-177,36%	0	0
% Prodané zboží - prodejna			0	0
% Prodané zboží - ostatní	0,45%	27,99%	0	25
% Přímé mzdy a odvody			0	0
22 Celkové variabilní náklady	-5,53%	72,15%	-207	2 547
23 KP I	-177,79%	8,48%	-1 611	-60
24 KP I %	-227,80%	-42,31%	-44	11
25 Fixní mzdy	2,25%	14,91%	305	2 063
25a Mzdové náklady	-1,94%	15,31%	-255	1 972
25b Odměny členům orgánů společnosti	140,00%	9,45%	560	91
26 Odvody z fixních mezd	0,91%	14,69%	40	658
27 Sociální náklady	12,97%	20,37%	68	121
28 Osobní náklady celkem	2,23%	15,03%	413	2 842
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	67,97%	-38,82%	271	-260
30 Režijní materiál	89,68%	18,59%	81	32
31 PHM	84,71%	28,66%	662	414
32 Náhradní díly + mazadla	72,66%	-50,73%	22	-27
33 Náhradní díly	2446,41%	-84,38%	17	-15
34 Oleje a mazadla	16,84%	-33,49%	5	-12
35 Ochranné pomůcky	1828,97%	-63,87%	46	-31
36 Kancelářské potřeby	71,61%	-21,56%	66	-34
37 Energie (plyn, voda)	27,21%	33,33%	2	3
38 Opravy a údržba	8,48%	-14,10%	70	-127

39 Cestovné	53,15%	23,10%	974	649
40 Reprezentace, propagace	4,36%	-9,73%	199	-462
41 Reprezentace	144,80%	14,97%	109	28
42 Propagace	0,19%	-21,09%	4	-472
42a Propagační materiál	-9,55%	1,40%	-130	17
42b Náklady na propagaci	15,39%	-48,62%	134	-489
44 Dary			0	0
45 Veletrhy	5,92%	-6,67%	89	-106
46 Inzerce	-0,46%	11,98%	-3	88
47 Spoje	-20,41%	5,21%	-325	66
48 Leasing, nájemné	24,93%	-36,84%	92	-169
49 Školení	-16,73%	30,64%	-19	29
50 Výzkum, certifikace, ISO	16,81%	34,37%	303	724
51 Vzorky, Výzkum	31,00%	20,62%	378	329
52 Certifikace	-0,61%	73,19%	-3	374
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)	-100,00%		-71	21
53a Vzorky pro zkoušky			0	0
53b Náklady na ISO 9001	-100,00%		-71	21
54 Daně, poplatky, kolky	170,07%	16,35%	230	60
55 Pojištění	27,89%	19,73%	177	160
56 Ostatní fixní náklady	23,13%	10,18%	603	327
57 Fixní věcné náklady celkem	20,58%	8,64%	3 184	1 613
58 DDHM + DDNM	-20,58%	-29,16%	-14	-16
58a DDHM	12,78%	-29,16%	6	-16
58b DDNM	-100,00%		-20	0
59 Odpisy	291,10%	14,06%	4 316	815
60 Finanční náklady	-15,41%	137,83%	-2 322	17 569
61 Úroky			0	0
62 Kursové ztráty	-15,06%	137,84%	-2 260	17 568
63 Ostatní finanční náklady	-98,30%	96,85%	-62	1
63a Prodané cenné papíry a vklady			0	0
63b Ostatní finanční náklady	-98,30%	96,85%	-62	1
64 Finanční výnosy	189,06%	-33,13%	26 590	-13 469
65 Úroky			0	0
66 Kursové zisky	183,42%	-31,80%	25 798	-12 676
67 Ostatní finanční výnosy	1861920%	-100,00%	793	-793
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů			0	0
67b Ostatní finanční výnosy	1861920%	-100,00%	793	-793
68 Fixní náklady celkem	11,02%	40,63%	5 577	22 823
69 KP II	-54,47%	224,13%	19 403	-36 352
70 % KP II	-25,19%	72,39%	193	-415
71 Tržby za prodaný materiál, IM	144,19%	69,10%	4 076	4 770
72 Náklady na prodaný materiál, IM	201,64%	71,56%	3 579	3 832
73 Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	-200,30%	-25,81%	1 944	-251
73b Tvorba opr. položek	-69,95%	551,53%	608	-1 441

73c Tvorba rezerv - úroky			0	0
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska			0	0
74 Neutrální výnosy	191690%	-59,49%	764	-455
75 Mimořádné výnosy	50463,44%	-59,49%	763	-455
75a Ostatní provozní výnosy	50463,44%	-59,49%	763	-455
75b Ostatní mimořádné výnosy			0	0
75c Převodový účet - řízení financí			0	0
75d Převod provozních výnosů			0	0
76 Pokuty a penále	-100,00%		1	0
77 Odpis pohledávek			0	0
77a Výnosy z odepsaných pohledávek			0	0
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok			0	0
78 Neutrální náklady	160,48%	309,99%	316	1 591
79 Mimořádné náklady	2652,61%	-74,62%	438	-339
79a Ostatní provozní náklady	2298,93%	-81,04%	380	-321
79b Mimořádné náklady		-31,13%	58	-18
80 Pokuty a penále	-100,00%		-6	0
81 Odpis pohledávek	-66,37%	3283,81%	-116	1 930
82 Provize tuzemsko			0	0
83 HV před zdaněním	-54,46%	241,73%	18 404	-37 208
84 Daň z příjmu			0	0
84a Daň z příjmu			0	0
84b Daň z příjmu - odložená		-100,00%	2 742	-2 742
85 HV po zdanění	-54,46%	241,73%	18 404	-37 208
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)	-1,98%	4,88%	-1	2
87 - THP	-2,10%	5,09%	-1	2
88 - dělníci	0,00%	1,39%	0	0
95 EBIT	32,04%	14,25%	-10 508	-6 170
96 EBITDA	19,78%	14,28%	-6 192	-5 354
Celkové náklady	20,26%	45,90%	11209	30542
Celkové výnosy	137,51%	-13,03%	29613	-6665

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Chemické linky - Horizontální analýza	Relativní změna		Absolutní změna	
	(v %)		(tis. Kč nebo %)	
	2010/2009	2011/2010	2010-2009	2011-2010
01 Tržby za prodej výrobků	16,48%	35,33%	14 911	37 238
02 Tržby za prodej služeb			0	401
03 Tržby za prodej zboží - prodejna			0	0
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	-75,54%	16,00%	-1 776	92
05 Změna stavu polotovarů	48,20%	-16,44%	63 265	-31 989
06 Změna stavu hotové výroby	-98,60%	-740,92%	4 562	480
07 Aktivace	-52,51%	-100,00%	-61	-55
08 Provize zahraničí, skonta	270,81%	-100,00%	30	-41
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	36,83%	2,07%	80 871	6 208

10 Přímý materiál	42,51%	3,30%	67 369	7 451
11 Základní materiál	48,14%	5,89%	63 677	11 550
12 Pomocný materiál	14,10%	-13,72%	3 691	-4 098
14 Energie (elektrická)	12,79%	6,69%	2 268	1 339
15 Přepravné	-12,41%	-0,50%	-555	-20
16 Prodané zboží - prodejna			0	0
17 Prodané zboží - ostatní	-79,71%	19,60%	-1 644	82
18 Kooperace			-16	0
19 Přímé mzdy a odvody	8,48%	-1,38%	853	-151
20 Přímé mzdy	8,48%	-1,38%	636	-112
21 Odvody z přímých mezd	8,48%	-1,38%	216	-38
% Přímý materiál	3,19%	1,36%	2	1
% Základní materiál	7,26%	3,91%	4	3
% Pomocný materiál	-17,38%	-15,34%	-2	-2
% Energie	-18,33%	4,69%	-1	0
% Přepravné	-23,27%	-26,42%	-1	-1
% Prodané zboží - prodejna	-21,06%	-22,43%	0	0
% Prodané zboží - ostatní	-17,07%	3,10%	-15	2
% Přímé mzdy a odvody	-21,45%	-3,23%	-1	0
22 Celkové variabilní náklady	35,41%	3,33%	68 274	8 702
23 KP I	47,05%	-6,34%	12 596	-2 494
24 KP I %	7,47%	-8,23%	1	-1
25 Fixní mzdy	-1,05%	7,07%	-44	291
25a Mzdové náklady	-1,05%	7,07%	-44	291
25b Odměny členům orgánů společnosti			0	0
26 Odvody z fixních mezd	14,22%	5,79%	172	80
27 Sociální náklady	14,19%	-1,50%	29	-4
28 Osobní náklady celkem	6,46%	1,30%	1 011	217
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	-22,19%	-0,75%	-2	0
30 Režijní materiál	-9,02%	-10,46%	-31	-33
31 PHM			0	0
32 Náhradní díly + mazadla	70,36%	-15,26%	2 174	-803
33 Náhradní díly	75,73%	-16,44%	2 228	-850
34 Oleje a mazadla	-36,59%	49,93%	-54	47
35 Ochranné pomůcky	-9,49%	29,40%	-5	14
36 Kancelářské potřeby	-35,84%	-5,26%	-6	-1
37 Energie (plyn, voda)	-29,45%	-6,93%	-181	-30
38 Opravy a údržba	3,78%	33,32%	71	647
39 Cestovné	300,59%	92,66%	11	13
40 Reprezentace, propagace	-49,77%	-33,33%	-3	-1
41 Reprezentace	-45,96%	-33,33%	-2	-1
42 Propagace			0	0
42a Propagační materiál			0	0
42b Náklady na propagaci			0	0
44 Dary			0	0

45 Veletrhy			0	0
46 Inzerce	-100,00%		0	0
47 Spoje		-100,00%	0	0
48 Leasing, nájemné	59,85%	77,80%	80	166
49 Školení	0,95%	-21,83%	0	-3
50 Výzkum, certifikace, ISO			0	0
51 Vzorky, Výzkum			0	0
52 Certifikace			0	0
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)			0	0
53a Vzorky pro zkoušky			0	0
53b Náklady na ISO 9001			0	0
54 Daně, poplatky, kolky			0	0
55 Pojištění			0	0
56 Ostatní fixní náklady	-50,34%	64,92%	-70	45
57 Fixní věcné náklady celkem	32,43%	0,17%	2 039	14
58 DDHM + DDNM	-15,52%	-37,00%	-9	-19
58a DDHM	-15,52%	-37,00%	-9	-19
58b DDNM			0	0
59 Odpisy	-20,89%	0,84%	-3 177	102
60 Finanční náklady	-30,26%	-21,88%	-1 018	-513
61 Úroky	-30,26%	-21,88%	-1 018	-513
62 Kursové ztráty			0	0
63 Ostatní finanční náklady	-51,32%	-425,68%	0	0
63a Prodané cenné papíry a vklady			0	0
63b Ostatní finanční náklady	-51,32%	-425,68%	0	0
64 Finanční výnosy			0	0
65 Úroky			0	0
66 Kursové zisky			0	0
67 Ostatní finanční výnosy			0	0
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů			0	0
67b Ostatní finanční výnosy			0	0
68 Fixní náklady celkem	-6,58%	-0,17%	-2 007	-49
69 KP II	-391,49%	-22,49%	14 604	-2 445
70 % KP II	-313,03%	-24,06%	5	-1
71 Tržby za prodaný materiál, IM	-100,00%		-16 000	13
72 Náklady na prodaný materiál, IM	-100,00%		-14 658	0
73 Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	-100,00%		4 111	0
73b Tvorba opr. položek	-100,00%		4 111	0
73c Tvorba rezerv - úroky			0	0
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska			0	0
74 Neutrální výnosy			0	0
75 Mimořádné výnosy			0	0
75a Ostatní provozní výnosy			0	0
75b Ostatní mimořádné výnosy			0	0
75c Převodový účet - řízení financí			0	0

75d Převod provozních výnosů			0	0
76 Pokuty a penále			0	0
77 Odpis pohledávek			0	0
77a Výnosy z odepsaných pohledávek			0	0
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok			0	0
78 Neutrální náklady			0	0
79 Mimořádné náklady			0	0
79a Ostatní provozní náklady			0	0
79b Mimořádné náklady			0	0
80 Pokuty a penále			0	0
81 Odpis pohledávek			0	0
82 Provize tuzemsko			0	0
83 HV před zdaněním	531,07%	-22,37%	9 150	-2 433
84 Daň z příjmu			0	0
84a Daň z příjmu			0	0
84b Daň z příjmu - odložená			0	0
85 HV po zdanění	531,07%	-22,37%	9 150	-2 433
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)	1,42%	2,49%	1	1
87 - THP	-1,34%	1,51%	0	0
88 - dělníci	1,70%	2,58%	1	1
95 EBIT	159,87%	-22,29%	8 132	-2 946
96 EBITDA	24,42%	-11,26%	4 955	-2 844
Celkové náklady	23,83%	2,99%	55720	8654
Celkové výnosy	27,54%	2,07%	64871	6221

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Provazárna - Horizontální analýza	Relativní změna		Absolutní změna	
	(v %)		(tis. Kč nebo %)	
	2010/2009	2011/2010	2010-2009	2011-2010
01 Tržby za prodej výrobků	22,35%	-4,21%	34 785	-8 023
02 Tržby za prodej služeb		6127,09%	8	479
03 Tržby za prodej zboží - prodejna			0	0
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	18,43%	40,35%	2 944	7 636
05 Změna stavu polotovarů	35,71%	-1,99%	-33 881	2 561
06 Změna stavu hotové výroby	378,88%	-421,61%	-2 671	14 236
07 Aktivace	-84,19%	-100,00%	-28	-5
08 Provize zahraničí, skonta	-24,09%	401,93%	-47	597
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	1,59%	21,13%	1 204	16 287
10 Přímý materiál	2,14%	29,11%	361	5 032
11 Základní materiál	-0,32%	81,18%	-21	5 401
12 Pomocný materiál	3,74%	-3,48%	383	-370
14 Energie (elektrická)	14,00%	6,49%	500	264
15 Převážné	24,32%	-7,06%	1 261	-455
16 Prodané zboží - prodejna			0	0
17 Prodané zboží - ostatní	18,28%	44,17%	1 972	5 635

18 Kooperace	-100,00%		-52	0
19 Přímé mzdy a odvody	-0,56%	-4,39%	-47	-362
20 Přímé mzdy	-0,56%	-4,39%	-35	-270
21 Odvody z přímých mezd	-0,56%	-4,39%	-12	-92
% Přímý materiál	5,23%	12,22%	1	4
% Základní materiál	2,70%	57,47%	0	7
% Pomocný materiál	6,88%	-16,11%	1	-3
% Energie	17,45%	-7,45%	1	-1
% Přepravné	1,91%	-6,89%	0	0
% Prodané zboží - prodejna	-1,26%	7,66%	0	0
% Prodané zboží - ostatní	-0,13%	2,71%	0	2
% Přímé mzdy a odvody	2,45%	-16,90%	0	-2
22 Celkové variabilní náklady	8,92%	20,73%	3 996	10 114
23 KP I	-8,99%	21,84%	-2 792	6 173
24 KP I %	-10,41%	0,58%	-4	0
25 Fixní mzdy	3,51%	8,80%	114	296
25a Mzdové náklady	3,51%	8,80%	114	296
25b Odměny členům orgánů společnosti			0	0
26 Odvody z fixních mezd	38,46%	5,51%	314	62
27 Sociální náklady	-8,06%	3,73%	-11	5
28 Osobní náklady celkem	2,97%	0,01%	370	1
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	1,36%	-17,44%	0	-3
30 Režijní materiál	8,53%	-17,08%	25	-54
31 PHM			0	0
32 Náhradní díly + mazadla	34,62%	-6,03%	394	-92
33 Náhradní díly	34,31%	-6,67%	371	-97
34 Oleje a mazadla	40,85%	6,01%	23	5
35 Ochranné pomůcky	7,33%	17,82%	4	10
36 Kancelářské potřeby	-20,48%	19,00%	-8	6
37 Energie (plyn, voda)	-4,30%	-5,96%	-13	-17
38 Opravy a údržba	-0,62%	-22,01%	-3	-99
39 Cestovné			0	5
40 Reprezentace, propagace	1112,44%	126,62%	15	21
41 Reprezentace		-100,00%	2	-2
42 Propagace		157,02%	15	23
42a Propagační materiál			0	0
42b Náklady na propagaci		157,02%	15	23
44 Dary			0	0
45 Veletrhy			0	0
46 Inzerce	-100,00%		-1	0
47 Spoje		-100,00%	0	0
48 Leasing, nájemné	-60,40%	-59,51%	-33	-13
49 Školení	54,17%	-3,88%	7	-1
50 Výzkum, certifikace, ISO	-17,21%	15,47%	-36	27
51 Vzorky, Výzkum	3322,40%	149,46%	2	4

52 Certifikace	-18,32%	13,61%	-39	23
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)			0	0
53a Vzorky pro zkoušky			0	0
53b Náklady na ISO 9001			0	0
54 Daně, poplatky, kolky		-66,67%	1	-1
55 Pojištění			0	0
56 Ostatní fixní náklady	-75,96%	10,60%	-184	6
57 Fixní věcné náklady celkem	6,02%	-6,77%	168	-200
58 DDHM + DDNM	80,89%	82,15%	17	31
58a DDHM	80,89%	82,15%	17	31
58b DDNM			0	0
59 Odpisy	16,11%	18,27%	408	537
60 Finanční náklady	-1,03%	-14,82%	-4	-61
61 Úroky	-1,03%	-14,82%	-4	-61
62 Kursové ztráty			0	0
63 Ostatní finanční náklady	27,62%	58,60%	0	0
63a Prodané cenné papíry a vklady			0	0
63b Ostatní finanční náklady	27,62%	58,60%	0	0
64 Finanční výnosy			0	0
65 Úroky			0	0
66 Kursové zisky			0	0
67 Ostatní finanční výnosy			0	0
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů			0	0
67b Ostatní finanční výnosy			0	0
68 Fixní náklady celkem	10,09%	6,11%	1 006	670
69 KP II	-18,00%	31,82%	-3 797	5 503
70 % KP II	-19,28%	8,82%	-5	2
71 Tržby za prodaný materiál, IM			0	0
72 Náklady na prodaný materiál, IM			0	0
73 Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek			0	0
73b Tvorba opr. položek			0	0
73c Tvorba rezerv - úroky			0	0
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska			0	0
74 Neutrální výnosy			0	102
75 Mimořádné výnosy			0	102
75a Ostatní provozní výnosy			0	102
75b Ostatní mimořádné výnosy			0	0
75c Převodový účet - řízení financí			0	0
75d Převod provozních výnosů			0	0
76 Pokuty a penále			0	0
77 Odpis pohledávek			0	0
77a Výnosy z odepsaných pohledávek			0	0
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok			0	0
78 Neutrální náklady		-100,00%	9	-9
79 Mimořádné náklady		-100,00%	9	-9

79a Ostatní provozní náklady		-100,00%	9	-9
79b Mimořádné náklady			0	0
80 Pokuty a penále			0	0
81 Odpis pohledávek			0	0
82 Provize tuzemsko			0	0
83 HV před zdaněním	-18,05%	32,48%	-3 807	5 614
84 Daň z příjmu			0	0
84a Daň z příjmu			0	0
84b Daň z příjmu - odložená			0	0
85 HV po zdanění	-18,05%	32,48%	-3 807	5 614
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)	8,09%	-2,17%	5	-1
87 - THP	17,07%	0,00%	1	0
88 - dělníci	7,51%	-2,32%	4	-1
95 EBIT	-17,71%	31,37%	-3 811	5 553
96 EBITDA	-14,15%	29,50%	-3 403	6 090
Celkové náklady	9,15%	18,02%	5011	10774
Celkové výnosy	1,59%	21,27%	1204	16388

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Pletárna - Horizontální analýza	Relativní změna		Absolutní změna	
	(v %)		(tis. Kč nebo %)	
	2010/2009	2011/2010	2010-2009	2011-2010
01 Tržby za prodej výrobků	20,30%	10,57%	32 616	20 436
02 Tržby za prodej služeb			0	931
03 Tržby za prodej zboží - prodejna			0	0
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	10,96%	8,09%	263	216
05 Změna stavu polotovarů	136,03%	33,49%	-8 647	-5 025
06 Změna stavu hotové výroby	-89,83%	-164,80%	11 677	2 180
07 Aktivace	-75,50%	-100,00%	-20	-6
08 Provize zahraničí, skonta	-2,24%	-25,97%	-56	-629
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	25,45%	10,93%	35 945	19 361
10 Přímý materiál	48,60%	13,29%	22 083	8 971
11 Základní materiál	54,26%	13,65%	20 379	7 906
12 Pomocný materiál	21,63%	11,11%	1 704	1 065
14 Energie (elektrická)	16,82%	2,05%	320	46
15 Převážné	13,96%	6,73%	554	304
16 Prodané zboží - prodejna			0	0
17 Prodané zboží - ostatní	23,47%	16,84%	427	378
18 Kooperace	8,56%	13,01%	256	422
19 Přímé mzdy a odvody	23,50%	2,60%	3 354	458
20 Přímé mzdy	23,50%	2,60%	2 503	342
21 Odvody z přímých mezd	23,50%	2,60%	851	116
% Přímý materiál	18,67%	3,04%	6	1
% Základní materiál	23,19%	3,37%	6	1
% Pomocný materiál	-2,87%	1,07%	0	0

% Energie	-6,71%	-7,18%	0	0
% Přepravné	-5,16%	-3,45%	0	0
% Prodané zboží - prodejna	-9,92%	7,35%	0	0
% Prodané zboží - ostatní	11,27%	8,09%	9	7
% Přímé mzdy a odvody	-1,38%	-6,68%	0	-1
22 Celkové variabilní náklady	38,35%	10,86%	26 994	10 579
23 KP I	12,63%	11,00%	8 951	8 782
24 KP I %	-10,22%	0,07%	-5	0
25 Fixní mzdy	1,76%	2,66%	99	152
25a Mzdové náklady	2,85%	2,66%	159	152
25b Odměny členům orgánů společnosti	-100,00%		-60	0
26 Odvody z fixních mezd	40,18%	0,18%	548	3
27 Sociální náklady	23,54%	12,44%	57	38
28 Osobní náklady celkem	18,88%	2,55%	4 058	651
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	-5,23%	-7,55%	-1	-1
30 Režijní materiál	46,51%	-26,24%	545	-451
31 PHM			0	0
32 Náhradní díly + mazadla	53,28%	-5,06%	963	-140
33 Náhradní díly	56,72%	-4,81%	985	-131
34 Oleje a mazadla	-30,12%	-18,46%	-22	-9
35 Ochranné pomůcky	27,47%	41,34%	19	37
36 Kancelářské potřeby	-12,08%	133,78%	-2	19
37 Energie (plyn, voda)	23,50%	-29,06%	46	-70
38 Opravy a údržba	16,64%	-18,43%	101	-130
39 Cestovné		-27,71%	1	0
40 Reprezentace, propagace	929,92%	208,18%	102	236
41 Reprezentace	-100,00%		-11	0
42 Propagace		404,35%	69	280
42a Propagační materiál			0	0
42b Náklady na propagaci		404,35%	69	280
44 Dary			0	0
45 Veletrhy		-100,00%	15	-15
46 Inzerce	6414,67%	-100,00%	29	-29
47 Spoje		55,56%	0	0
48 Leasing, nájemné	-97,55%	11,08%	-464	1
49 Školení	31,96%	39,84%	2	4
50 Výzkum, certifikace, ISO	-62,52%	-99,17%	-110	-65
51 Vzorky, Výzkum		-83,68%	3	-3
52 Certifikace	-64,43%	-100,00%	-113	-63
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)			0	0
53a Vzorky pro zkoušky			0	0
53b Náklady na ISO 9001			0	0
54 Daně, poplatky, kolky		-66,67%	0	0
55 Pojištění	-100,00%		-1	0
56 Ostatní fixní náklady	-62,49%	-19,47%	-159	-19

57 Fixní věcné náklady celkem	21,82%	-9,90%	1 045	-578
58 DDHM + DDNM	-2,79%	53,20%	-4	78
58a DDHM	-2,79%	53,20%	-4	78
58b DDNM			0	0
59 Odpisy	-23,72%	2,89%	-2 282	212
60 Finanční náklady	-1,02%	-14,83%	-8	-116
61 Úroky	-1,02%	-14,82%	-8	-116
62 Kursové ztráty			0	0
63 Ostatní finanční náklady	-27,88%	238,26%	0	0
63a Prodané cenné papíry a vklady			0	0
63b Ostatní finanční náklady	-27,88%	238,26%	0	0
64 Finanční výnosy			0	0
65 Úroky			0	0
66 Kursové zisky			0	0
67 Ostatní finanční výnosy			0	0
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů			0	0
67b Ostatní finanční výnosy			0	0
68 Fixní náklady celkem	-2,41%	-0,96%	-544	-211
69 KP II	19,66%	15,56%	9 495	8 993
70 % KP II	-4,61%	4,18%	-2	1
71 Tržby za prodaný materiál, IM	-100,00%		-10	0
72 Náklady na prodaný materiál, IM	-100,00%		0	0
73 Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek			0	0
73b Tvorba opr. položek			0	0
73c Tvorba rezerv - úroky			0	0
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska			0	0
74 Neutrální výnosy	328,46%	1336,27%	6	112
75 Mimořádné výnosy	328,46%	1336,27%	6	112
75a Ostatní provozní výnosy	328,46%	1336,27%	6	112
75b Ostatní mimořádné výnosy			0	0
75c Převodový účet - řízení financí			0	0
75d Převod provozních výnosů			0	0
76 Pokuty a penále			0	0
77 Odpis pohledávek			0	0
77a Výnosy z odepsaných pohledávek			0	0
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok			0	0
78 Neutrální náklady	-100,00%		-3	17
79 Mimořádné náklady	-100,00%		-3	17
79a Ostatní provozní náklady	-100,00%		-3	17
79b Mimořádné náklady			0	0
80 Pokuty a penále			0	0
81 Odpis pohledávek			0	0
82 Provize tuzemsko			0	0
83 HV před zdaněním	19,65%	15,72%	9 494	9 087
84 Daň z příjmu			0	0

84a Daň z příjmu			0	0
84b Daň z příjmu - odložená			0	0
85 HV po zdanění	19,65%	15,72%	9 494	9 087
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)	15,84%	-1,19%	16	-1
87 - THP	-2,44%	0,45%	0	0
88 - dělníci	17,91%	-1,34%	16	-1
95 EBIT	19,32%	15,31%	9 486	8 972
96 EBITDA	12,27%	13,93%	7 204	9 183
Celkové náklady	28,45%	8,70%	26447	10385
Celkové výnosy	25,44%	10,99%	35941	19472

Vertikální analýza manažerských výsledovek divize SPJ 2 a podřízených profit center

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Vertikální analýza	Podíl na CV, CN, CVH, VN, FN			Podíl na
	2009	2010	2011	
01 Tržby za prodej výrobků	92,12%	87,15%	89,03%	CVH
02 Tržby za prodej služeb	0,49%	0,62%	0,77%	CVH
03 Tržby za prodej zboží - prodejna	0,17%	0,05%	0,25%	CVH
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	5,17%	4,41%	5,67%	CVH
05 Změna stavu polotovarů	6,80%	9,08%	2,70%	CVH
06 Změna stavu hotové výroby	-4,15%	-0,85%	2,01%	CVH
07 Aktivace	0,04%	0,01%	0,00%	CVH
08 Provize zahraničí, skonta	0,63%	0,48%	0,43%	CVH
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	93,06%	92,02%	93,86%	CV
10 Přímý materiál	71,33%	75,85%	75,26%	VN
11 Základní materiál	57,07%	63,58%	64,66%	VN
12 Pomocný materiál	14,26%	12,27%	10,60%	VN
14 Energie (elektrická)	7,45%	6,40%	6,31%	VN
15 Přepravné	4,37%	3,62%	3,33%	VN
16 Prodané zboží - prodejna	0,00%	0,00%	0,00%	VN
17 Prodané zboží - ostatní	5,29%	4,28%	5,90%	VN
18 Kooperace	1,10%	0,89%	0,91%	VN
19 Přímé mzdy a odvody	10,46%	8,95%	8,29%	VN
20 Přímé mzdy	7,81%	6,68%	6,19%	VN
21 Odvody z přímých mezd	2,65%	2,27%	2,10%	VN
% Přímý materiál	0,02%	0,01%	0,01%	VN
% Základní materiál	0,01%	0,01%	0,01%	VN
% Pomocný materiál	0,00%	0,00%	0,00%	VN
% Energie	0,00%	0,00%	0,00%	VN
% Přepravné	0,00%	0,00%	0,00%	VN
% Prodané zboží - prodejna	0,00%	0,00%	0,00%	VN
% Prodané zboží - ostatní	0,02%	0,02%	0,02%	VN
% Přímé mzdy a odvody	0,00%	0,00%	0,00%	VN
22 Celkové variabilní náklady	71,35%	76,74%	74,33%	CN
23 KP I				
24 KP I %				
25 Fixní mzdy	23,38%	22,98%	21,18%	FN
25a Mzdové náklady	22,97%	22,16%	20,43%	FN
25b Odměny členům orgánů společnosti	0,40%	0,82%	0,75%	FN
26 Odvody z fixních mezd	6,89%	7,57%	6,89%	FN
27 Sociální náklady	0,98%	1,07%	1,00%	FN
28 Osobní náklady celkem	59,95%	62,87%	55,14%	FN
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	0,01%	0,01%	0,01%	FN
30 Režijní materiál	1,67%	2,14%	1,43%	FN
31 PHM	0,69%	1,23%	1,32%	FN

32 Náhradní díly + mazadla	5,34%	8,17%	6,07%	FN
33 Náhradní díly	5,07%	7,96%	5,87%	FN
34 Oleje a mazadla	0,27%	0,22%	0,20%	FN
35 Ochranné pomůcky	0,15%	0,20%	0,19%	FN
36 Kancelářské potřeby	0,15%	0,18%	0,15%	FN
37 Energie (plyn, voda)	0,98%	0,82%	0,61%	FN
38 Opravy a údržba	3,31%	3,40%	3,04%	FN
39 Cestovné	1,62%	2,40%	2,48%	FN
40 Reprezentace, propagace	4,02%	4,15%	3,32%	FN
41 Reprezentace	0,08%	0,16%	0,15%	FN
42 Propagace	1,96%	1,97%	1,53%	FN
42a Propagační materiál	1,20%	1,05%	0,89%	FN
42b Náklady na propagaci	0,77%	0,93%	0,64%	FN
44 Dary	0,00%	0,00%	0,00%	FN
45 Veletrhy	1,32%	1,37%	1,05%	FN
46 Inzerce	0,65%	0,65%	0,59%	FN
47 Spoje	1,40%	1,08%	0,95%	FN
48 Leasing, nájemné	0,91%	0,60%	0,49%	FN
49 Školení	0,13%	0,12%	0,12%	FN
50 Výzkum, certifikace, ISO	1,93%	2,00%	2,15%	FN
51 Vzorky, Výzkum	1,07%	1,36%	1,37%	FN
52 Certifikace	0,79%	0,63%	0,77%	FN
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)	0,06%	0,00%	0,02%	FN
53a Vzorky pro zkoušky	0,00%	0,00%	0,00%	FN
53b Náklady na ISO 9001	0,06%	0,00%	0,02%	FN
54 Daně, poplatky, kolky	0,12%	0,31%	0,30%	FN
55 Pojištění	0,56%	0,69%	0,69%	FN
56 Ostatní fixní náklady	2,85%	2,92%	2,69%	FN
57 Fixní věcné náklady celkem	25,82%	30,41%	26,00%	FN
58 DDHM + DDNM	0,26%	0,25%	0,26%	FN
58a DDHM	0,25%	0,25%	0,26%	FN
58b DDNM	0,02%	0,00%	0,00%	FN
59 Odpisy	25,38%	23,89%	21,13%	FN
60 Finanční náklady	17,28%	13,84%	23,54%	FN
61 Úroky	4,02%	3,01%	2,02%	FN
62 Kursové ztráty	13,21%	10,83%	21,52%	FN
63 Ostatní finanční náklady	0,06%	0,00%	0,00%	FN
63a Prodané cenné papíry a vklady	0,00%	0,00%	0,00%	FN
63b Ostatní finanční náklady	0,06%	0,00%	0,00%	FN
64 Finanční výnosy	2,97%	6,71%	4,24%	CV
65 Úroky	0,00%	0,00%	0,00%	CV
66 Kursové zisky	2,97%	6,58%	4,24%	CV
67 Ostatní finanční výnosy	0,00%	0,13%	0,00%	CV
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů	0,00%	0,00%	0,00%	CV
67b Ostatní finanční výnosy	0,00%	0,13%	0,00%	CV

68 Fixní náklady celkem	26,01%	21,98%	23,65%	CN
69 KP II				
70 % KP II				
71 Tržby za prodaný materiál, IM	3,97%	1,14%	1,82%	CV
72 Náklady na prodaný materiál, IM	3,76%	1,00%	1,54%	CN
73 Tvorba rezerv a zúcht. opr. položek	-1,16%	0,18%	0,12%	CN
73b Tvorba opr. položek	-1,14%	-0,05%	-0,29%	CN
73c Tvorba rezerv - úroky	0,00%	0,00%	0,00%	CN
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska	0,00%	0,00%	0,00%	CN
74 Neutrální výnosy	0,00%	0,13%	0,08%	CV
75 Mimořádné výnosy	0,00%	0,13%	0,08%	CV
75a Ostatní provozní výnosy	0,00%	0,13%	0,08%	CV
75b Ostatní mimořádné výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
75c Převodový účet - řízení financí	0,00%	0,00%	0,00%	CV
75d Převod provozních výnosů	0,00%	0,00%	0,00%	CV
76 Pokuty a penále	0,00%	0,00%	0,00%	CV
77 Odpis pohledávek	0,00%	0,00%	0,00%	CV
77a Výnosy z odepsaných pohledávek	0,00%	0,00%	0,00%	CV
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok	0,00%	0,00%	0,00%	CV
78 Neutrální náklady	0,05%	0,10%	0,36%	CN
79 Mimořádné náklady	0,00%	0,09%	0,02%	CN
79a Ostatní provozní náklady	0,00%	0,08%	0,02%	CN
79b Mimořádné náklady	0,00%	0,01%	0,01%	CN
80 Pokuty a penále	0,00%	0,00%	0,00%	CN
81 Odpis pohledávek	0,04%	0,01%	0,33%	CN
82 Provize tuzemsko	0,00%	0,00%	0,00%	CN
83 HV před zdaněním	7,87%	11,65%	7,12%	CV
84 Daň z příjmu	0,00%	0,00%	0,00%	CV
84a Daň z příjmu	0,00%	0,00%	0,00%	CV
84b Daň z příjmu - odložená	0,00%	0,45%	0,00%	CV
85 HV po zdanění	7,87%	11,65%	7,12%	CV
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)				
87 - THP				
88 - dělníci				
95 EBIT	9,05%	7,63%	8,05%	CV
96 EBITDA	15,13%	12,27%	12,69%	CV
Celkové náklady	100,00%	100,00%	100,00%	CN
Celkové výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	CV

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Správa - Vertikální analýza	Podíl na CV, CN, CVH, VN, FN			Podíl na
	2009	2010	2011	
01 Tržby za prodej výrobků	-5,00%	-112,26%	-54,08%	CVH
02 Tržby za prodej služeb	46,60%	121,84%	52,61%	CVH

03 Tržby za prodej zboží - prodejna	16,19%	9,28%	27,96%	CVH
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	44,44%	85,76%	75,38%	CVH
05 Změna stavu polotovarů	0,12%	-4,45%	-0,51%	CVH
06 Změna stavu hotové výroby	-0,10%	1,65%	-0,13%	CVH
07 Aktivace	0,00%	0,00%	0,00%	CVH
08 Provize zahraničí, skonta	2,26%	1,83%	1,23%	CVH
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	21,56%	5,53%	11,95%	CV
10 Přímý materiál	41,14%	26,41%	18,66%	VN
11 Základní materiál	36,90%	17,16%	14,38%	VN
12 Pomocný materiál	4,24%	9,25%	4,29%	VN
14 Energie (elektrická)	0,05%	0,00%	0,00%	VN
15 Přepravné	0,01%	0,03%	0,07%	VN
16 Prodané zboží - prodejna	0,00%	0,00%	0,00%	VN
17 Prodané zboží - ostatní	49,14%	61,36%	75,39%	VN
18 Kooperace	9,66%	12,20%	5,87%	VN
19 Přímé mzdy a odvody	0,00%	0,00%	0,00%	VN
20 Přímé mzdy	0,00%	0,00%	0,00%	VN
21 Odvody z přímých mezd	0,00%	0,00%	0,00%	VN
% Přímý materiál	-17,82%	-0,81%	-0,64%	VN
% Základní materiál	-15,99%	-0,53%	-0,49%	VN
% Pomocný materiál	-1,84%	-0,28%	-0,15%	VN
% Energie	-0,02%	0,00%	0,00%	VN
% Přepravné	0,00%	-0,01%	0,00%	VN
% Prodané zboží - prodejna	0,00%	0,00%	0,00%	VN
% Prodané zboží - ostatní	2,38%	2,53%	1,88%	VN
% Přímé mzdy a odvody	0,00%	0,00%	0,00%	VN
22 Celkové variabilní náklady	6,75%	5,31%	6,26%	CN
23 KP I				
24 KP I %				
25 Fixní mzdy	26,75%	24,64%	20,13%	FN
25a Mzdové náklady	25,96%	22,93%	18,80%	FN
25b Odměny členům orgánů společnosti	0,79%	1,71%	1,33%	FN
26 Odvody z fixních mezd	8,78%	7,98%	6,51%	FN
27 Sociální náklady	1,04%	1,06%	0,90%	FN
28 Osobní náklady celkem	36,57%	33,67%	27,54%	FN
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	0,79%	1,19%	0,52%	FN
30 Režijní materiál	0,18%	0,31%	0,26%	FN
31 PHM	1,55%	2,57%	2,35%	FN
32 Náhradní díly + mazadla	0,06%	0,09%	0,03%	FN
33 Náhradní díly	0,00%	0,03%	0,00%	FN
34 Oleje a mazadla	0,06%	0,06%	0,03%	FN
35 Ochranné pomůcky	0,00%	0,09%	0,02%	FN
36 Kancelářské potřeby	0,18%	0,28%	0,16%	FN
37 Energie (plyn, voda)	0,01%	0,01%	0,01%	FN
38 Opravy a údržba	1,64%	1,60%	0,98%	FN

39 Cestovné	3,62%	5,00%	4,38%	FN
40 Reprezentace, propagace	9,00%	8,46%	5,43%	FN
41 Reprezentace	0,15%	0,33%	0,27%	FN
42 Propagace	4,41%	3,98%	2,23%	FN
42a Propagační materiál	2,69%	2,19%	1,58%	FN
42b Náklady na propagaci	1,72%	1,79%	0,65%	FN
44 Dary	0,00%	0,00%	0,00%	FN
45 Veletrhy	2,97%	2,83%	1,88%	FN
46 Inzerce	1,46%	1,31%	1,05%	FN
47 Spoje	3,14%	2,25%	1,69%	FN
48 Leasing, nájemné	0,73%	0,82%	0,37%	FN
49 Školení	0,23%	0,17%	0,16%	FN
50 Výzkum, certifikace, ISO	3,57%	3,75%	3,58%	FN
51 Vzorky, Výzkum	2,41%	2,84%	2,44%	FN
52 Certifikace	1,02%	0,91%	1,12%	FN
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)	0,14%	0,00%	0,03%	FN
53a Vzorky pro zkoušky	0,00%	0,00%	0,00%	FN
53b Náklady na ISO 9001	0,14%	0,00%	0,03%	FN
54 Daně, poplatky, kolky	0,27%	0,65%	0,54%	FN
55 Pojištění	1,25%	1,44%	1,23%	FN
56 Ostatní fixní náklady	5,16%	5,72%	4,48%	FN
57 Fixní věcné náklady celkem	30,58%	33,21%	25,66%	FN
58 DDHM + DDNM	0,14%	0,10%	0,05%	FN
58a DDHM	0,10%	0,10%	0,05%	FN
58b DDNM	0,04%	0,00%	0,00%	FN
59 Odpisy	2,93%	10,32%	8,37%	FN
60 Finanční náklady	29,78%	22,69%	38,38%	FN
61 Úroky	0,00%	0,00%	0,00%	FN
62 Kursové ztráty	29,66%	22,69%	38,38%	FN
63 Ostatní finanční náklady	0,13%	0,00%	0,00%	FN
63a Prodané cenné papíry a vklady	0,00%	0,00%	0,00%	FN
63b Ostatní finanční náklady	0,13%	0,00%	0,00%	FN
64 Finanční výnosy	65,31%	79,48%	61,12%	CV
65 Úroky	0,00%	0,00%	0,00%	CV
66 Kursové zisky	65,31%	77,93%	61,12%	CV
67 Ostatní finanční výnosy	0,00%	1,55%	0,00%	CV
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů	0,00%	0,00%	0,00%	CV
67b Ostatní finanční výnosy	0,00%	1,55%	0,00%	CV
68 Fixní náklady celkem	91,43%	84,41%	81,37%	CN
69 KP II				
70 % KP II				
71 Tržby za prodaný materiál, IM	13,13%	13,50%	26,24%	CV
72 Náklady na prodaný materiál, IM	3,21%	8,05%	9,46%	CN
73 Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	-1,75%	1,46%	0,74%	CN
73b Tvorba opr. položek	-1,57%	-0,39%	-1,75%	CN

73c Tvorba rezerv - úroky	0,00%	0,00%	0,00%	CN
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska	0,00%	0,00%	0,00%	CN
74 Neutrální výnosy	0,00%	1,49%	0,70%	CV
75 Mimořádné výnosy	0,01%	1,49%	0,70%	CV
75a Ostatní provozní výnosy	0,01%	1,49%	0,70%	CV
75b Ostatní mimořádné výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
75c Převodový účet - řízení financí	0,00%	0,00%	0,00%	CV
75d Převod provozních výnosů	0,00%	0,00%	0,00%	CV
76 Pokuty a penále	-0,01%	0,00%	0,00%	CV
77 Odpis pohledávek	0,00%	0,00%	0,00%	CV
77a Výnosy z odepsaných pohledávek	0,00%	0,00%	0,00%	CV
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok	0,00%	0,00%	0,00%	CV
78 Neutrální náklady	0,36%	0,77%	2,17%	CN
79 Mimořádné náklady	0,03%	0,68%	0,12%	CN
79a Ostatní provozní náklady	0,03%	0,60%	0,08%	CN
79b Mimořádné náklady	0,00%	0,09%	0,04%	CN
80 Pokuty a penále	0,01%	0,00%	0,00%	CN
81 Odpis pohledávek	0,32%	0,09%	2,05%	CN
82 Provize tuzemsko	0,00%	0,00%	0,00%	CN
83 HV před zdaněním	-156,93%	-30,09%	-118,24%	CV
84 Daň z příjmu	0,00%	0,00%	0,00%	CV
84a Daň z příjmu	0,00%	0,00%	0,00%	CV
84b Daň z příjmu - odložená	0,00%	5,36%	0,00%	CV
85 HV po zdanění	-156,93%	-30,09%	-118,24%	CV
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)				
87 - THP				
88 - dělníci				
95 EBIT	-152,27%	-84,66%	-111,21%	CV
96 EBITDA	-145,39%	-73,32%	-96,34%	CV
Celkové náklady	100,00%	100,00%	100,00%	CN
Celkové výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	CV

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Chemické linky - Vertikální analýza	Podíl na CVH, VN, FN			Podíl na
	2009	2010	2011	
01 Tržby za prodej výrobků	41,21%	35,08%	46,51%	CVH
02 Tržby za prodej služeb	0,00%	0,00%	0,13%	CVH
03 Tržby za prodej zboží - prodejna	0,00%	0,00%	0,00%	CVH
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	1,07%	0,19%	0,22%	CVH
05 Změna stavu polotovarů	59,78%	64,74%	53,00%	CVH
06 Změna stavu hotové výroby	-2,11%	-0,02%	0,14%	CVH
07 Aktivace	0,05%	0,02%	0,00%	CVH
08 Provize zahraničí, skonta	0,01%	0,01%	0,00%	CVH
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	93,21%	100,00%	100,00%	CV

10 Přímý materiál	82,19%	86,50%	86,47%	VN
11 Základní materiál	68,61%	75,06%	76,92%	VN
12 Pomocný materiál	13,57%	11,44%	9,55%	VN
14 Energie (elektrická)	9,20%	7,66%	7,91%	VN
15 Přepravné	2,32%	1,50%	1,44%	VN
16 Prodané zboží - prodejna	0,00%	0,00%	0,00%	VN
17 Prodané zboží - ostatní	1,07%	0,16%	0,19%	VN
18 Kooperace	0,01%	0,00%	0,00%	VN
19 Přímé mzdy a odvody	5,22%	4,18%	3,99%	VN
20 Přímé mzdy	3,89%	3,12%	2,98%	VN
21 Odvody z přímých mezd	1,32%	1,06%	1,01%	VN
% Přímý materiál	0,04%	0,03%	0,03%	VN
% Základní materiál	0,03%	0,03%	0,03%	VN
% Pomocný materiál	0,01%	0,00%	0,00%	VN
% Energie	0,00%	0,00%	0,00%	VN
% Přepravné	0,00%	0,00%	0,00%	VN
% Prodané zboží - prodejna	0,00%	0,00%	0,00%	VN
% Prodané zboží - ostatní	0,05%	0,03%	0,03%	VN
% Přímé mzdy a odvody	0,00%	0,00%	0,00%	VN
22 Celkové variabilní náklady	82,45%	90,16%	90,46%	CN
23 KP I				
24 KP I %				
25 Fixní mzdy	13,64%	14,45%	15,50%	FN
25a Mzdové náklady	13,64%	14,45%	15,50%	FN
25b Odměny členům orgánů společnosti	0,00%	0,00%	0,00%	FN
26 Odvody z fixních mezd	3,97%	4,86%	5,15%	FN
27 Sociální náklady	0,68%	0,83%	0,82%	FN
28 Osobní náklady celkem	51,26%	58,42%	59,29%	FN
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	0,02%	0,02%	0,02%	FN
30 Režijní materiál	1,14%	1,11%	1,00%	FN
31 PHM	0,00%	0,00%	0,00%	FN
32 Náhradní díly + mazadla	10,13%	18,47%	15,68%	FN
33 Náhradní díly	9,64%	18,14%	15,19%	FN
34 Oleje a mazadla	0,48%	0,33%	0,49%	FN
35 Ochranné pomůcky	0,18%	0,17%	0,22%	FN
36 Kancelářské potřeby	0,06%	0,04%	0,04%	FN
37 Energie (plyn, voda)	2,02%	1,52%	1,42%	FN
38 Opravy a údržba	6,13%	6,81%	9,10%	FN
39 Cestovné	0,01%	0,05%	0,10%	FN
40 Reprezentace, propagace	0,02%	0,01%	0,01%	FN
41 Reprezentace	0,02%	0,01%	0,01%	FN
42 Propagace	0,00%	0,00%	0,00%	FN
42a Propagační materiál	0,00%	0,00%	0,00%	FN
42b Náklady na propagaci	0,00%	0,00%	0,00%	FN
44 Dary	0,00%	0,00%	0,00%	FN

45 Veletrhy	0,00%	0,00%	0,00%	FN
46 Inzerce	0,00%	0,00%	0,00%	FN
47 Spoje	0,00%	0,00%	0,00%	FN
48 Leasing, nájemné	0,44%	0,75%	1,33%	FN
49 Školení	0,04%	0,05%	0,04%	FN
50 Výzkum, certifikace, ISO	0,00%	0,00%	0,00%	FN
51 Vzorky, Výzkum	0,00%	0,00%	0,00%	FN
52 Certifikace	0,00%	0,00%	0,00%	FN
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)	0,00%	0,00%	0,00%	FN
53a Vzorky pro zkoušky	0,00%	0,00%	0,00%	FN
53b Náklady na ISO 9001	0,00%	0,00%	0,00%	FN
54 Daně, poplatky, kolky	0,00%	0,00%	0,00%	FN
55 Pojištění	0,00%	0,00%	0,00%	FN
56 Ostatní fixní náklady	0,45%	0,24%	0,40%	FN
57 Fixní věcné náklady celkem	20,62%	29,23%	29,33%	FN
58 DDHM + DDNM	0,20%	0,18%	0,11%	FN
58a DDHM	0,20%	0,18%	0,11%	FN
58b DDNM	0,00%	0,00%	0,00%	FN
59 Odpisy	49,86%	42,23%	42,66%	FN
60 Finanční náklady	11,03%	8,23%	6,44%	FN
61 Úroky	11,03%	8,23%	6,44%	FN
62 Kursové ztráty	0,00%	0,00%	0,00%	FN
63 Ostatní finanční náklady	0,00%	0,00%	0,00%	FN
63a Prodané cenné papíry a vklady	0,00%	0,00%	0,00%	FN
63b Ostatní finanční náklady	0,00%	0,00%	0,00%	FN
64 Finanční výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
65 Úroky	0,00%	0,00%	0,00%	CV
66 Kursové zisky	0,00%	0,00%	0,00%	CV
67 Ostatní finanční výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů	0,00%	0,00%	0,00%	CV
67b Ostatní finanční výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
68 Fixní náklady celkem	13,04%	9,84%	9,54%	CN
69 KP II				
70 % KP II				
71 Tržby za prodaný materiál, IM	6,79%	0,00%	0,00%	CV
72 Náklady na prodaný materiál, IM	6,27%	0,00%	0,00%	CN
73 Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	-1,76%	0,00%	0,00%	CN
73b Tvorba opr. položek	-1,76%	0,00%	0,00%	CN
73c Tvorba rezerv - úroky	0,00%	0,00%	0,00%	CN
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska	0,00%	0,00%	0,00%	CN
74 Neutrální výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
75 Mimořádné výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
75a Ostatní provozní výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
75b Ostatní mimořádné výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
75c Převodový účet - řízení financí	0,00%	0,00%	0,00%	CV

75d Převod provozních výnosů	0,00%	0,00%	0,00%	CV
76 Pokuty a penále	0,00%	0,00%	0,00%	CV
77 Odpis pohledávek	0,00%	0,00%	0,00%	CV
77a Výnosy z odepsaných pohledávek	0,00%	0,00%	0,00%	CV
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok	0,00%	0,00%	0,00%	CV
78 Neutrální náklady	0,00%	0,00%	0,00%	CN
79 Mimořádné náklady	0,00%	0,00%	0,00%	CN
79a Ostatní provozní náklady	0,00%	0,00%	0,00%	CN
79b Mimořádné náklady	0,00%	0,00%	0,00%	CN
80 Pokuty a penále	0,00%	0,00%	0,00%	CN
81 Odpis pohledávek	0,00%	0,00%	0,00%	CN
82 Provize tuzemsko	0,00%	0,00%	0,00%	CN
83 HV před zdaněním	0,73%	3,62%	2,75%	CV
84 Daň z příjmu	0,00%	0,00%	0,00%	CV
84a Daň z příjmu	0,00%	0,00%	0,00%	CV
84b Daň z příjmu - odložená	0,00%	0,00%	0,00%	CV
85 HV po zdanění	0,73%	3,62%	2,75%	CV
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)				
87 - THP				
88 - dělníci				
95 EBIT	2,16%	4,40%	3,35%	CV
96 EBITDA	8,62%	8,40%	7,31%	CV
Celkové náklady	100,00%	100,00%	100,00%	CN
Celkové výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	CV

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Provazárna - Vertikální analýza	Podíl na CVH, VN, FN			Podíl na
	2009	2010	2011	
01 Tržby za prodej výrobků	205,15%	247,08%	195,38%	CVH
02 Tržby za prodej služeb	0,00%	0,01%	0,52%	CVH
03 Tržby za prodej zboží - prodejna	0,00%	0,00%	0,00%	CVH
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	21,06%	24,56%	28,45%	CVH
05 Změna stavu polotovarů	-125,07%	-167,08%	-135,19%	CVH
06 Změna stavu hotové výroby	-0,93%	-4,38%	11,63%	CVH
07 Aktivace	0,04%	0,01%	0,00%	CVH
08 Provize zahraničí, skonta	0,26%	0,19%	0,80%	CVH
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	100,00%	100,00%	99,89%	CV
10 Přímý materiál	37,77%	35,42%	37,88%	VN
11 Základní materiál	14,90%	13,63%	20,46%	VN
12 Pomocný materiál	22,87%	21,78%	17,41%	VN
14 Energie (elektrická)	7,97%	8,34%	7,36%	VN
15 Převážné	11,58%	13,21%	10,17%	VN
16 Prodané zboží - prodejna	0,00%	0,00%	0,00%	VN
17 Prodané zboží - ostatní	24,08%	26,15%	31,22%	VN

18 Kooperace	0,12%	0,00%	0,00%	VN
19 Přímé mzdy a odvody	18,49%	16,88%	13,37%	VN
20 Přímé mzdy	13,80%	12,60%	9,98%	VN
21 Odvody z přímých mezd	4,69%	4,28%	3,39%	VN
% Přímý materiál	0,06%	0,06%	0,06%	VN
% Základní materiál	0,02%	0,02%	0,03%	VN
% Pomocný materiál	0,04%	0,04%	0,03%	VN
% Energie	0,01%	0,01%	0,01%	VN
% Přepravné	0,01%	0,01%	0,00%	VN
% Prodané zboží - prodejna	0,00%	0,00%	0,00%	VN
% Prodané zboží - ostatní	0,15%	0,14%	0,12%	VN
% Přímé mzdy a odvody	0,03%	0,03%	0,02%	VN
22 Celkové variabilní náklady	81,81%	81,64%	83,50%	CN
23 KP I				
24 KP I %				
25 Fixní mzdy	32,64%	30,69%	31,47%	FN
25a Mzdové náklady	32,64%	30,69%	31,47%	FN
25b Odměny členům orgánů společnosti	0,00%	0,00%	0,00%	FN
26 Odvody z fixních mezd	8,18%	10,29%	10,23%	FN
27 Sociální náklady	1,34%	1,12%	1,10%	FN
28 Osobní náklady celkem	125,33%	117,22%	110,48%	FN
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	0,17%	0,15%	0,12%	FN
30 Režijní materiál	2,90%	2,86%	2,24%	FN
31 PHM	0,00%	0,00%	0,00%	FN
32 Náhradní díly + mazadla	11,41%	13,95%	12,36%	FN
33 Náhradní díly	10,85%	13,24%	11,64%	FN
34 Oleje a mazadla	0,56%	0,71%	0,71%	FN
35 Ochranné pomůcky	0,50%	0,49%	0,54%	FN
36 Kancelářské potřeby	0,41%	0,30%	0,33%	FN
37 Energie (plyn, voda)	3,02%	2,63%	2,33%	FN
38 Opravy a údržba	4,52%	4,08%	3,00%	FN
39 Cestovné	0,00%	0,00%	0,05%	FN
40 Reprezentace, propagace	0,01%	0,15%	0,33%	FN
41 Reprezentace	0,00%	0,02%	0,00%	FN
42 Propagace	0,00%	0,14%	0,33%	FN
42a Propagační materiál	0,00%	0,00%	0,00%	FN
42b Náklady na propagaci	0,00%	0,14%	0,33%	FN
44 Dary	0,00%	0,00%	0,00%	FN
45 Veletrhy	0,00%	0,00%	0,00%	FN
46 Inzerce	0,01%	0,00%	0,00%	FN
47 Spoje	0,00%	0,00%	0,00%	FN
48 Leasing, nájemné	0,55%	0,20%	0,08%	FN
49 Školení	0,12%	0,17%	0,16%	FN
50 Výzkum, certifikace, ISO	2,11%	1,59%	1,73%	FN
51 Vzorky, Výzkum	0,00%	0,02%	0,05%	FN

52 Certifikace	2,11%	1,57%	1,68%	FN
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)	0,00%	0,00%	0,00%	FN
53a Vzorky pro zkoušky	0,00%	0,00%	0,00%	FN
53b Náklady na ISO 9001	0,00%	0,00%	0,00%	FN
54 Daně, poplatky, kolky	0,00%	0,01%	0,00%	FN
55 Pojištění	0,00%	0,00%	0,00%	FN
56 Ostatní fixní náklady	2,43%	0,53%	0,55%	FN
57 Fixní věcné náklady celkem	27,99%	26,96%	23,69%	FN
58 DDHM + DDNM	0,21%	0,35%	0,60%	FN
58a DDHM	0,21%	0,35%	0,60%	FN
58b DDNM	0,00%	0,00%	0,00%	FN
59 Odpisy	25,42%	26,81%	29,88%	FN
60 Finanční náklady	4,21%	3,78%	3,04%	FN
61 Úroky	4,21%	3,78%	3,04%	FN
62 Kursové ztráty	0,00%	0,00%	0,00%	FN
63 Ostatní finanční náklady	0,00%	0,00%	0,00%	FN
63a Prodané cenné papíry a vklady	0,00%	0,00%	0,00%	FN
63b Ostatní finanční náklady	0,00%	0,00%	0,00%	FN
64 Finanční výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
65 Úroky	0,00%	0,00%	0,00%	CV
66 Kursové zisky	0,00%	0,00%	0,00%	CV
67 Ostatní finanční výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů	0,00%	0,00%	0,00%	CV
67b Ostatní finanční výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
68 Fixní náklady celkem	18,19%	18,35%	16,50%	CN
69 KP II				
70 % KP II				
71 Tržby za prodaný materiál, IM	0,00%	0,00%	0,00%	CV
72 Náklady na prodaný materiál, IM	0,00%	0,00%	0,00%	CN
73 Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	0,00%	0,00%	0,00%	CN
73b Tvorba opr. položek	0,00%	0,00%	0,00%	CN
73c Tvorba rezerv - úroky	0,00%	0,00%	0,00%	CN
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska	0,00%	0,00%	0,00%	CN
74 Neutrální výnosy	0,00%	0,00%	0,11%	CV
75 Mimořádné výnosy	0,00%	0,00%	0,11%	CV
75a Ostatní provozní výnosy	0,00%	0,00%	0,11%	CV
75b Ostatní mimořádné výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
75c Převodový účet - řízení financí	0,00%	0,00%	0,00%	CV
75d Převod provozních výnosů	0,00%	0,00%	0,00%	CV
76 Pokuty a penále	0,00%	0,00%	0,00%	CV
77 Odpis pohledávek	0,00%	0,00%	0,00%	CV
77a Výnosy z odepsaných pohledávek	0,00%	0,00%	0,00%	CV
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok	0,00%	0,00%	0,00%	CV
78 Neutrální náklady	0,00%	0,02%	0,00%	CN
79 Mimořádné náklady	0,00%	0,02%	0,00%	CN

79a Ostatní provozní náklady	0,00%	0,02%	0,00%	CN
79b Mimořádné náklady	0,00%	0,00%	0,00%	CN
80 Pokuty a penále	0,00%	0,00%	0,00%	CN
81 Odpis pohledávek	0,00%	0,00%	0,00%	CN
82 Provize tuzemsko	0,00%	0,00%	0,00%	CN
83 HV před zdaněním	27,81%	22,43%	24,51%	CV
84 Daň z příjmu	0,00%	0,00%	0,00%	CV
84a Daň z příjmu	0,00%	0,00%	0,00%	CV
84b Daň z příjmu - odložená	0,00%	0,00%	0,00%	CV
85 HV po zdanění	27,81%	22,43%	24,51%	CV
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)				
87 - THP				
88 - dělníci				
95 EBIT	28,36%	22,97%	24,88%	CV
96 EBITDA	31,70%	26,79%	28,61%	CV
Celkové náklady	100,00%	100,00%	100,00%	CN
Celkové výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	CV

Lanex, a. s. - SPJ 2 - Pletárna - Vertikální analýza	Podíl na CVH, VN, FN			Podíl na
	2009	2010	2011	
01 Tržby za prodej výrobků	113,74%	109,07%	108,73%	CVH
02 Tržby za prodej služeb	0,00%	0,00%	0,47%	CVH
03 Tržby za prodej zboží - prodejna	0,00%	0,00%	0,00%	CVH
04 Tržby za prodej zboží - ostatní	1,70%	1,50%	1,47%	CVH
05 Změna stavu polotovarů	-4,50%	-8,47%	-10,19%	CVH
06 Změna stavu hotové výroby	-9,20%	-0,75%	0,44%	CVH
07 Aktivace	0,02%	0,00%	0,00%	CVH
08 Provize zahraničí, skonta	1,75%	1,37%	0,91%	CVH
09 (CVH) Celkem vytvořené hodnoty	99,99%	100,00%	99,94%	CV
10 Přímý materiál	64,55%	69,34%	70,85%	VN
11 Základní materiál	53,36%	59,50%	60,99%	VN
12 Pomocný materiál	11,19%	9,84%	9,86%	VN
14 Energie (elektrická)	2,70%	2,28%	2,10%	VN
15 Převážné	5,64%	4,65%	4,47%	VN
16 Prodané zboží - prodejna	0,00%	0,00%	0,00%	VN
17 Prodané zboží - ostatní	2,58%	2,30%	2,43%	VN
18 Kooperace	4,25%	3,33%	3,40%	VN
19 Přímé mzdy a odvody	20,28%	18,10%	16,75%	VN
20 Přímé mzdy	15,13%	13,51%	12,50%	VN
21 Odvody z přímých mezd	5,14%	4,59%	4,25%	VN
% Přímý materiál	0,05%	0,04%	0,04%	VN
% Základní materiál	0,04%	0,03%	0,03%	VN
% Pomocný materiál	0,01%	0,01%	0,01%	VN

% Energie	0,00%	0,00%	0,00%	VN
% Přepravné	0,00%	0,00%	0,00%	VN
% Prodané zboží - prodejna	0,00%	0,00%	0,00%	VN
% Prodané zboží - ostatní	0,11%	0,09%	0,08%	VN
% Přímé mzdy a odvody	0,01%	0,01%	0,01%	VN
22 Celkové variabilní náklady	75,71%	81,55%	83,18%	CN
23 KP I				
24 KP I %				
25 Fixní mzdy	24,88%	25,95%	26,89%	FN
25a Mzdové náklady	24,62%	25,95%	26,89%	FN
25b Odměny členům orgánů společnosti	0,27%	0,00%	0,00%	FN
26 Odvody z fixních mezd	6,04%	8,68%	8,78%	FN
27 Sociální náklady	1,08%	1,37%	1,55%	FN
28 Osobní náklady celkem	95,23%	116,00%	120,11%	FN
29 % OSOBNÍCH NÁKLADŮ	0,07%	0,07%	0,06%	FN
30 Režijní materiál	5,19%	7,80%	5,81%	FN
31 PHM	0,00%	0,00%	0,00%	FN
32 Náhradní díly + mazadla	8,01%	12,58%	12,06%	FN
33 Náhradní díly	7,69%	12,35%	11,87%	FN
34 Oleje a mazadla	0,32%	0,23%	0,19%	FN
35 Ochranné pomůcky	0,31%	0,40%	0,58%	FN
36 Kancelářské potřeby	0,07%	0,07%	0,16%	FN
37 Energie (plyn, voda)	0,86%	1,09%	0,78%	FN
38 Opravy a údržba	2,68%	3,21%	2,64%	FN
39 Cestovné	0,00%	0,01%	0,00%	FN
40 Reprezentace, propagace	0,05%	0,52%	1,60%	FN
41 Reprezentace	0,05%	0,00%	0,00%	FN
42 Propagace	0,00%	0,31%	1,60%	FN
42a Propagační materiál	0,00%	0,00%	0,00%	FN
42b Náklady na propagaci	0,00%	0,31%	1,60%	FN
44 Dary	0,00%	0,00%	0,00%	FN
45 Veletrhy	0,00%	0,07%	0,00%	FN
46 Inzerce	0,00%	0,13%	0,00%	FN
47 Spoje	0,00%	0,00%	0,00%	FN
48 Leasing, nájemné	2,10%	0,05%	0,06%	FN
49 Školení	0,03%	0,04%	0,06%	FN
50 Výzkum, certifikace, ISO	0,78%	0,30%	0,00%	FN
51 Vzorky, Výzkum	0,00%	0,02%	0,00%	FN
52 Certifikace	0,78%	0,28%	0,00%	FN
53 ISO (vč. vzorků na zkoušky)	0,00%	0,00%	0,00%	FN
53a Vzorky pro zkoušky	0,00%	0,00%	0,00%	FN
53b Náklady na ISO 9001	0,00%	0,00%	0,00%	FN
54 Daně, poplatky, kolky	0,00%	0,00%	0,00%	FN
55 Pojištění	0,00%	0,00%	0,00%	FN
56 Ostatní fixní náklady	1,13%	0,43%	0,35%	FN

57 Fixní věcné náklady celkem	21,22%	26,49%	24,10%	FN
58 DDHM + DDNM	0,67%	0,66%	1,03%	FN
58a DDHM	0,67%	0,66%	1,03%	FN
58b DDNM	0,00%	0,00%	0,00%	FN
59 Odpisy	42,61%	33,31%	34,60%	FN
60 Finanční náklady	3,49%	3,54%	3,05%	FN
61 Úroky	3,49%	3,54%	3,05%	FN
62 Kursové ztráty	0,00%	0,00%	0,00%	FN
63 Ostatní finanční náklady	0,00%	0,00%	0,00%	FN
63a Prodané cenné papíry a vklady	0,00%	0,00%	0,00%	FN
63b Ostatní finanční náklady	0,00%	0,00%	0,00%	FN
64 Finanční výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
65 Úroky	0,00%	0,00%	0,00%	CV
66 Kursové zisky	0,00%	0,00%	0,00%	CV
67 Ostatní finanční výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
67a Tržby z prodeje cen. papírů a vkladů	0,00%	0,00%	0,00%	CV
67b Ostatní finanční výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
68 Fixní náklady celkem	24,28%	18,45%	16,81%	CN
69 KP II				
70 % KP II				
71 Tržby za prodaný materiál, IM	0,01%	0,00%	0,00%	CV
72 Náklady na prodaný materiál, IM	0,00%	0,00%	0,00%	CN
73 Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	0,00%	0,00%	0,00%	CN
73b Tvorba opr. položek	0,00%	0,00%	0,00%	CN
73c Tvorba rezerv - úroky	0,00%	0,00%	0,00%	CN
73d Tvorba opr. položek Lanex Polska	0,00%	0,00%	0,00%	CN
74 Neutrální výnosy	0,00%	0,00%	0,06%	CV
75 Mimořádné výnosy	0,00%	0,00%	0,06%	CV
75a Ostatní provozní výnosy	0,00%	0,00%	0,06%	CV
75b Ostatní mimořádné výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	CV
75c Převodový účet - řízení financí	0,00%	0,00%	0,00%	CV
75d Převod provozních výnosů	0,00%	0,00%	0,00%	CV
76 Pokuty a penále	0,00%	0,00%	0,00%	CV
77 Odpis pohledávek	0,00%	0,00%	0,00%	CV
77a Výnosy z odepsaných pohledávek	0,00%	0,00%	0,00%	CV
77b Zúčtování odpisu pohledávek st. blok	0,00%	0,00%	0,00%	CV
78 Neutrální náklady	0,00%	0,00%	0,01%	CN
79 Mimořádné náklady	0,00%	0,00%	0,01%	CN
79a Ostatní provozní náklady	0,00%	0,00%	0,01%	CN
79b Mimořádné náklady	0,00%	0,00%	0,00%	CN
80 Pokuty a penále	0,00%	0,00%	0,00%	CN
81 Odpis pohledávek	0,00%	0,00%	0,00%	CN
82 Provize tuzemsko	0,00%	0,00%	0,00%	CN
83 HV před zdaněním	34,20%	32,62%	34,01%	CV
84 Daň z příjmu	0,00%	0,00%	0,00%	CV

84a Daň z příjmu	0,00%	0,00%	0,00%	CV
84b Daň z příjmu - odložená	0,00%	0,00%	0,00%	CV
85 HV po zdanění	34,20%	32,62%	34,01%	CV
86 Počet zaměstnanců (přepočtený stav)				
87 - THP				
88 - dělníci				
95 EBIT	34,75%	33,06%	34,35%	CV
96 EBITDA	41,56%	37,20%	38,19%	CV
Celkové náklady	100,00%	100,00%	100,00%	CN
Celkové výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	CV

Stanovení nákladových funkcí divize SPJ 2 a jí podřízených profit center

Stanovení nákladových funkcí						
Položky	SPJ 2			Správa		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Fixní náklady	113630	117661	140894	50593	56170	78993
Variabilní náklady	311729	410787	442729	3738	3531	6078
Náklady na prodaný materiál	16433	5354	9186	1775	5354	9186
Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	-5082	973	722	-970	973	722
Neutrální náklady	200	523	2122	197	513	2104
CVH	441337	557540	601883	4643	2826	5314
Tržby za prodaný materiál	18837	6903	11686	2827	6903	11674
CVH + T za prod. mat. (T)	460175	564443	613569	7471	9730	16987
FN	108748	119157	143738	49819	57656	81819
VN	328163	416141	451915	5513	8885	15264
h	0,7131	0,7373	0,7365	0,7379	0,9132	0,8985
Položky	Chemické linky			Provazárna		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Fixní náklady	30501	28493	28444	9963	10968	11638
Variabilní náklady	192804	261079	269781	44802	48798	58912
Náklady na prodaný materiál	14658	0	0	0	0	0
Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	-4111	0	0	0	0	0
Neutrální náklady	0	0	0	0	9	0
CVH	219575	300445	306653	75860	77064	93351
Tržby za prodaný materiál	16000	0	13	0	0	0
CVH + T za prod. mat. (T)	235575	300445	306666	75860	77064	93351
FN	26389	28493	28444	9963	10978	11638
VN	207462	261079	269781	44802	48798	58912
h	0,8807	0,8690	0,8797	0,5906	0,6332	0,6311
Položky	Pletárna					
	2009	2010	2011			
Fixní náklady	22574	22030	21819			
Variabilní náklady	70385	97379	107958			
Náklady na prodaný materiál	0	0	0			
Tvorba rezerv a zúčt. opr. položek	0	0	0			
Neutrální náklady	3	0	17			
CVH	141260	177204	196565			
Tržby za prodaný materiál	10	0	0			
CVH + T za prod. mat. (T)	141270	177204	196565			
FN	22577	22030	21836			
VN	70385	97379	107958			
h	0,4982	0,5495	0,5492			

Strategické sortimentní skupiny – Provazárna a Pletárna

Strategické sortimentní skupiny (SSS) - profit centra									
Provazárna									
SSS	Ukazatel	2009	2010	2011	SSS	Ukazatel	2009	2010	2011
Vaky	Tržby	35	38	0	POZ	Tržby	16236	20048	27857
	KP	-46	0	0		KP	5992	7067	9190
	VN	81	39	0		VN	10244	12981	18668
Popruhy	Tržby	845	0	0	ZUP	Tržby	1253	1214	949
	KP	277	0	0		KP	411	229	307
	VN	568	0	0		VN	843	985	642
Šicí nitě	Tržby	1164	0	0	Dynamická lana	Tržby	93	1	0
	KP	264	0	0		KP	23	-1	0
	VN	900	0	0		VN	70	2	1
Vlákna a příže	Tržby	2034	3233	3515	Jachtingová lana	Tržby	1452	921	2150
	KP	657	911	927		KP	571	291	763
	VN	1376	2323	2588		VN	881	630	1388
Umělá tráva	Tržby	34885	68013	64856	Výrobky SR	Tržby	190	0	0
	KP	5553	11347	12042		KP	69	0	0
	VN	29333	56666	52815		VN	122	0	0
Lodní lana	Tržby	49623	46386	47430	Zboží SR	Tržby	2	0	0
	KP	18651	9505	9604		KP	2	0	0
	VN	30972	36881	37826		VN	0	0	0
Ostatní lana a šňůry	Tržby	50369	59802	53627	SSS neurčeno	Tržby	0	0	8
	KP	19085	16239	15006		KP	0	0	-36
	VN	31284	43563	38621		VN	0	0	44
Ohradníková lana	Tržby	12655	11068	9043	Celkem	Tržby	170838	210725	209435
	KP	3984	2813	2043		KP	55491	48401	49844
	VN	8672	8254	7000		VN	115347	162324	159591

Pletárna									
SSS	Ukazatel	2009	2010	2011	SSS	Ukazatel	2009	2010	2011
Popruhy	Tržby	21	0	0	Dynamická lana	Tržby	53648	51003	50728
	KP	6	0	0		KP	28548	24937	25168
	VN	15	0	0		VN	25100	26066	25560
Vlákna a příže	Tržby	16791	23034	37743	Statická lana	Tržby	45416	52952	55780
	KP	4561	7326	11391		KP	23373	25623	24215
	VN	12229	15708	26352		VN	22042	27329	31565
Ostatní lana a šňůry	Tržby	20876	25792	26192	Jachtingová lana	Tržby	7221	7750	9643
	KP	10831	10769	11479		KP	2816	2549	3814
	VN	10045	15023	14713		VN	4405	5201	5829

POZ	Tržby	50	0	0	SSS neurčeno	Tržby	2	0	10
	KP	15	0	0		KP	2	0	10
	VN	35	0	0		VN	0	0	0
PCR	Tržby	25944	35417	37543	Celkem	Tržby	169970	195948	217639
	KP	16030	20059	19090		KP	86183	91263	95168
	VN	9915	15358	18452		VN	83788	104685	122472

Vertikální analýza SSS Provazárny a Pletárny

Strategické sortimentní skupiny (SSS) - vertikální analýza profit center									
Provazárna									
SSS	Ukazatel	2009	2010	2011	SSS	Ukazatel	2009	2010	2011
Vaky	Tržby	0,02%	0,02%	0,00%	POZ	Tržby	9,50%	9,51%	13,30%
	KP	-0,08%	0,00%	0,00%		KP	10,80%	14,60%	18,44%
	VN	0,07%	0,02%	0,00%		VN	8,88%	8,00%	11,70%
Popruhy	Tržby	0,49%	0,00%	0,00%	ZUP	Tržby	0,73%	0,58%	0,45%
	KP	0,50%	0,00%	0,00%		KP	0,74%	0,47%	0,62%
	VN	0,49%	0,00%	0,00%		VN	0,73%	0,61%	0,40%
Šicí nitě	Tržby	0,68%	0,00%	0,00%	Dynamická lana	Tržby	0,05%	0,00%	0,00%
	KP	0,48%	0,00%	0,00%		KP	0,04%	0,00%	0,00%
	VN	0,78%	0,00%	0,00%		VN	0,06%	0,00%	0,00%
Vlákná a příze	Tržby	1,19%	1,53%	1,68%	Jachtingová lana	Tržby	0,85%	0,44%	1,03%
	KP	1,18%	1,88%	1,86%		KP	1,03%	0,60%	1,53%
	VN	1,19%	1,43%	1,62%		VN	0,76%	0,39%	0,87%
Umělá tráva	Tržby	20,42%	32,28%	30,97%	Výrobky SR	Tržby	0,11%	0,00%	0,00%
	KP	10,01%	23,44%	24,16%		KP	0,12%	0,00%	0,00%
	VN	25,43%	34,91%	33,09%		VN	0,11%	0,00%	0,00%
Lodní lana	Tržby	29,05%	22,01%	22,65%	Zboží SR	Tržby	0,00%	0,00%	0,00%
	KP	33,61%	19,64%	19,27%		KP	0,00%	0,00%	0,00%
	VN	26,85%	22,72%	23,70%		VN	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní lana a šňůry	Tržby	29,48%	28,38%	25,61%	SSS neurčeno	Tržby	0,00%	0,00%	0,00%
	KP	34,39%	33,55%	30,10%		KP	0,00%	0,00%	-0,07%
	VN	27,12%	26,84%	24,20%		VN	0,00%	0,00%	0,03%
Ohradníková lana	Tržby	7,41%	5,25%	4,32%	Celkem	Tržby	100,00%	100,00%	100,00%
	KP	7,18%	5,81%	4,10%		KP	100,00%	100,00%	100,00%
	VN	7,52%	5,09%	4,39%		VN	100,00%	100,00%	100,00%

Pletárna									
SSS	Ukazatel	2009	2010	2011	SSS	Ukazatel	2009	2010	2011
Popruhy	Tržby	0,01%	0,00%	0,00%	Dynamická lana	Tržby	31,56%	26,03%	23,31%
	KP	0,01%	0,00%	0,00%		KP	33,12%	27,32%	26,45%
	VN	0,02%	0,00%	0,00%		VN	29,96%	24,90%	20,87%
Vlákná a příze	Tržby	9,88%	11,76%	17,34%	Statická lana	Tržby	26,72%	27,02%	25,63%
	KP	5,29%	8,03%	11,97%		KP	27,12%	28,08%	25,45%
	VN	14,60%	15,01%	21,52%		VN	26,31%	26,11%	25,77%

Ostatní lana a šňůry	Tržby	12,28%	13,16%	12,03%	Jachting ová lana	Tržby	4,25%	3,96%	4,43%
	KP	12,57%	11,80%	12,06%		KP	3,27%	2,79%	4,01%
	VN	11,99%	14,35%	12,01%		VN	5,26%	4,97%	4,76%
POZ	Tržby	0,03%	0,00%	0,00%	SSS neurčen o	Tržby	0,00%	0,00%	0,00%
	KP	0,02%	0,00%	0,00%		KP	0,00%	0,00%	0,01%
	VN	0,04%	0,00%	0,00%		VN	0,00%	0,00%	0,00%
PCR	Tržby	15,26%	18,07%	17,25%	Celkem	Tržby	100,00%	100,00%	100,00%
	KP	18,60%	21,98%	20,06%		KP	100,00%	100,00%	100,00%
	VN	11,83%	14,67%	15,07%		VN	100,00%	100,00%	100,00%